



SELINUS UNIVERSITY
BUSINESS SCHOOL

**ECONOMIA, AZIENDA, MERCATO,
GLOBALIZZAZIONE, MARKETING,
GESTIONE ED ASSET AZIENDALI,
STRATEGIE GLOBALI D'IMPRESA.
CONSEGUENZE, ADATTAMENTI E POSSIBILI
STRATEGIE DA METTERE IN ATTO PER FAR
FRONTE ALLA PANDEMIA DA COVID-19**

Student: Morelli Davide

Student Advisory: Salvatore Fava (PhD)

A DISSERTATION

Presented to the Department of
Global Corporate Strategies
Program at Selinus School

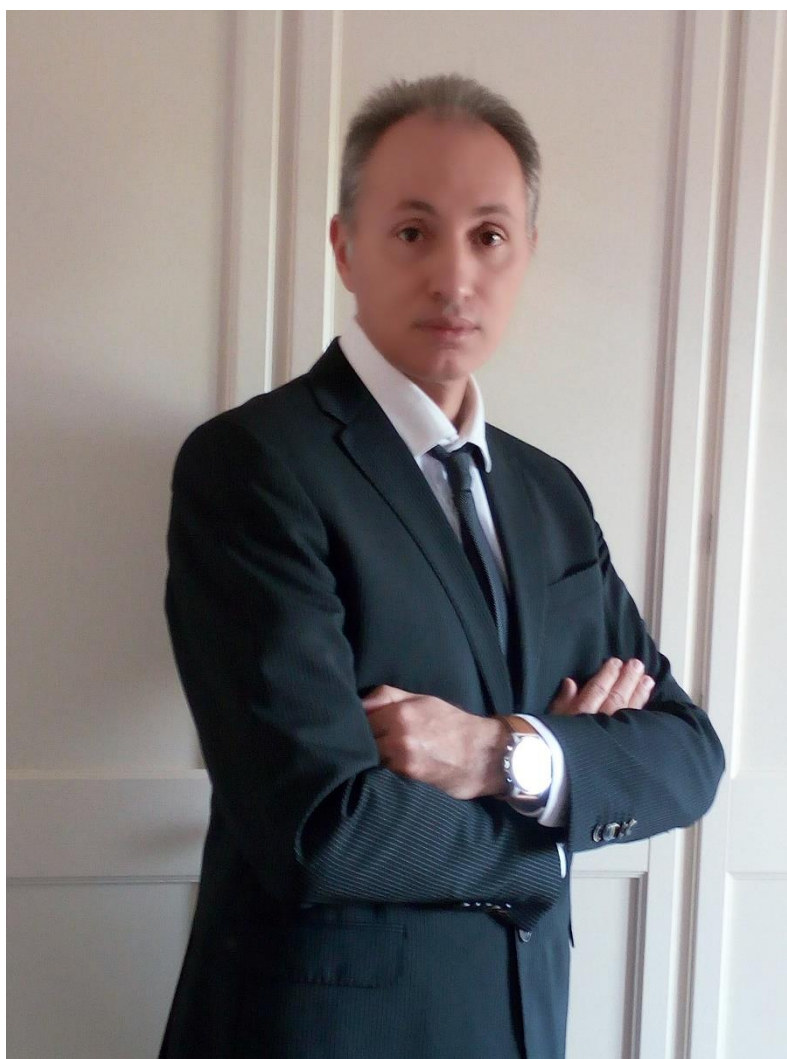
Faculty of Business School
in fulfillment of the requirements
for the degree of **Doctor of Business Administration**
in Global Corporate Strategies

2023

“Con la presente dichiaro di essere l’unico autore di questo progetto / tesi e che il suo contenuto è solo il risultato delle letture e delle ricerche che ho fatto”.

Eng. Davide Morelli Ph.D., WCM, ASHM

Davide Morelli



SOMMARIO

SINOSSI (ABSTRACT)	62
BIBLIOGRAFIA	64
NOTA INTRODUTTIVA	250
RINGRAZIAMENTI	253
➤ <i>“C’è una forza motrice più forte del vapore, dell’elettricità e dell’energia atomica: la volontà.”</i>	254
➤ <i>“La mente è come un paracadute, funziona solo se si apre.”</i>	254
➤ <i>“Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è routine, una lenta agonia... L’unica crisi minacciosa è la tragedia di non voler lottare per superarla.”</i>	254
➤ <i>“Colui che segue la folla non andrà mai più lontano della folla. Colui va da solo sarà più probabile che si troverà in luoghi dove nessuno è mai arrivato.”</i>	254
CAPITOLO 1	255
ECONOMIA	255
Il sistema economico.....	255
Economia di mercato.....	255
Investimento.....	256
Economia politica.....	256
Il rischio finanziario	257
Premio di rischio	257
Diversificazione di portafoglio.....	257
Indice di correlazione di Pearson	258
DISTRIBUZIONE COMMERCIALE.....	259
Agenti della distribuzione	260
Tipologia del canale di vendita	261
Copertura del mercato	261
Strutture di distribuzione (dettaglio e ingrosso).....	262
Channel management	262
Channel management per il turismo.....	263
DOMANDA E OFFERTA.....	264
Domanda	264
Domanda e offerta.....	265
Bene.....	266
Beni di Giffen.....	267
Paradosso di Giffen	268

Servizio	269
Domanda di mercato	270
Offerta	271
Curva di offerta del lavoro	271
LIBERO MERCATO	272
Definizioni e contesti del libero mercato	272
Domanda e offerta.....	273
Ordine spontaneo o “Mano invisibile”	274
Equilibrio economico	274
Distribuzione del benessere.....	275
Esternalità.....	275
Critiche al libero mercato	275
Laissez-faire	277
ECONOMIA MISTA	277
La programmazione economica	278
DPEF	278
Obiettivi.....	280
La programmazione concertata	280
Limiti dell’economia mista	281
ECONOMIA PIANIFICATA	281
Economia pianificata nel XIX secolo.....	283
Economia pianificata nel XX secolo	284
Pianificazione centrale	285
Pianificazione centrale di tipo sovietico.....	286
Pianificazione decentrata.....	287
PROUT e democrazia economica	288
Democrazia inclusiva	289
Economia pianificata delle equivalenze	289
Socialismo democratico pianificato	289
Coordinamento negoziato	289
Economia partecipativa	289
Pianificazione computerizzata.....	290
Critiche al sistema economico pianificato.....	290
Critiche alle economie pianificate centralmente	291

DIRIGISMO.....	291
Origine ed evoluzione del termine “Dirigismo”.....	292
Il Dirigismo in altri sistemi politici.....	294
INTERVENTISMO	294
ABENOMICS	295
POLITICA INDUSTRIALE	298
PRODUZIONE	299
Descrizione.....	299
Le fasi tipiche della produzione	300
Soggetti coinvolti	300
Fattori produttivi	301
Risorse naturali.....	301
Lavoro	301
Capitale	301
Energia	301
Oggetto della produzione (beni e servizi).....	302
Bene più servizio.....	302
Prodotti e beni	302
Il valore aggiunto	303
MEZZI DI PRODUZIONE.....	303
Componenti o sottoinsiemi.....	303
OFFERTA	304
PREZZO.....	306
Determinazione del prezzo.....	306
Fattori che influenzano il prezzo	306
Tipi di prezzo	307
Criteri per la fissazione del prezzo	309
PROMOZIONE.....	309
Piano di comunicazione	310
Tipi di comunicazione aziendale di marketing.....	310
Budget promozionale	311
Media.....	312
INNOVAZIONE	312
Descrizione.....	312

Relazione tra consumatori ed innovazione.....	313
Tipi di innovazione	314
Politiche per l'innovazione e la ricerca	314
CAPITALE UMANO	315
Meccanismi di formazione e di crescita del capitale umano.....	315
Capitale umano e crescita economica	315
Capitale umano ed esternalità produttive	316
Capitale umano e rendimento.....	316
RICERCA E SVILUPPO	317
Descrizione.....	317
Ammortamento dei costi di ricerca e sviluppo.....	317
Ricerca e sviluppo nel mondo	318
CONSUMO	319
Consumi intermedi	319
Consumi finali	319
Consumo competitivo e non competitivo.....	320
Analisi disaggregata del consumo	320
Analisi aggregata del consumo	320
Consumo e comportamento del consumatore	321
Rilevazioni quantitative in Italia	321
L'indagine della Banca d'Italia	322
L'indagine dell'ISTAT.....	322
La contabilità nazionale	322
PROPRIETA' PRIVATA	323
BENI PUBBLICI	323
Beni pubblici e beni privati	323
Proprietà pubblica e privata nell'ordinamento italiano	323
Produzione di beni pubblici.....	324
Classificazione dei beni pubblici in Italia	324
Il "diritto dei beni pubblici"	325
Storia	325
SERVIZIO PUBBLICO	326
Caratteristiche	326
Valutazione della pubblicità dell'interesse.....	326

Tipologia	326
Servizio pubblico radiotelevisivo	327
Servizio pubblico in Italia	327
OPERATORI ECONOMICI E LORO FUNZIONI.....	328
Classificazione degli operatori economici	328
Le operazioni economiche	329
I settori economici.....	329
ISIC	330
NACE.....	330
ATECO	332
La ricchezza di un sistema economico	332
Tipi di sistemi economici	333
Sistemi economici nella storia.....	333
Sistemi economici ideati e mai pienamente realizzati.....	336
Studio dei sistemi economici.....	337
FALLIMENTO DEL MERCATO	337
Costi e benefici esterni al mercato	338
Assenza di concorrenza	338
Informazione asimmetrica.....	339
Esternalità.....	339
Interpretazioni	340
Scuola neoclassica.....	340
Scuola keynesiana / neokeynesiana.....	340
Scuole austriaca e della public choice.....	341
Scuole socialdemocratiche e neoliberali	341
Scuola marxista	342
CAPITOLO 2	343
AZIENDA	343
1. Azienda.....	343
Origine del termine.....	343
Classificazione delle aziende	343
2. Piccole e medie imprese (PMI).....	347
PMI in Europa.....	347
PMI negli Stati Uniti	348

Definizione di PMI.....	348
Diffusione.....	350
Andamento delle PMI nel 2017 e nei primi sei mesi del 2018	351
3. Avviamento	351
4. Trasferimento.....	352
Natura.....	352
Oggetto del trasferimento.....	352
Trasferimento del ramo d'azienda	353
5. Esternalizzazioni	353
6. Rapporti giuridici dell'azienda ceduta	353
7. L'insegna.....	354
ECONOMIA AZIENDALE	354
Descrizione.....	356
Tematiche	357
In Italia	358
Nel Regno Unito.....	358
Negli Stati Uniti d'America	358
ORGANIZZAZIONE	359
Caratteristiche generali.....	359
Principi ed elementi organizzativi.....	359
Teorie organizzative	360
Teoria sulla burocrazia.....	361
Teoria della stratificazione professionale.....	361
Teoria delle relazioni umane	362
Teoria istituzionale.....	363
Teoria della disorganizzazione.....	364
Modello AGIL.....	364
Modello di rete	367
Altri modelli	368
Prospettive sulle organizzazioni.....	368
Sistemi di gestione	369
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	369
Il concetto di organizzazione aziendale.....	369
Struttura organizzativa	370

Divisione del lavoro	370
Grouping	371
Gerarchia	372
Coordinamento	372
Delega e decentramento	374
Schemi di macrostruttura	375
Struttura elementare	375
Macrostruttura polifunzionale	375
Macrostruttura multidivisionale	376
Macrostruttura a matrice	377
Consiglio di amministrazione.....	378
Struttura	378
Funzioni	379
Italia.....	380
Amministratore delegato	380
Caratteristiche generali.....	380
Nel mondo.....	380
Giappone	381
Italia.....	381
Regno Unito.....	382
Stati Uniti d'America	383
Direttore generale.....	383
Descrizione	383
Nel mondo.....	383
Francia	384
Italia.....	384
Direttore operativo	386
Stati Uniti d'America	386
Italia.....	386
Francia	386
Direttore finanziario	386
Italia.....	386
Direttore dei servizi.....	387
Direttore tecnico.....	387

Responsabilità	388
Storia	388
Curiosità	389
Direttore informatico.....	389
Storia	389
Formazione.....	389
Mansioni.....	390
Compiti principali	390
Compiti accessori	390
Front Office e Back Office.....	390
Risorse umane	390
Sistemi (o meccanismi) operativi.....	391
Stile di leadership e cultura aziendale	391
Amministrazione aziendale	392
Pianificazione aziendale.....	392
Componenti del sistema	393
Pianificazione	394
Programmazione.....	397
Il controllo	397
GOVERNO D'IMPRESA.....	398
Caratteristiche.....	398
Sistemi di governo d'impresa.....	398
Il sistema ordinario.....	399
Il sistema monistico.....	399
Il sistema dualistico.....	399
Parti coinvolte nel governo societario	400
Principi teorici e pratiche privilegiate	400
Meccanismi e controlli	401
Controlli interni.....	401
Controlli esterni.....	402
Problemi sistemici del governo societario	402
Ruolo della contabilità.....	403
Modelli di governo	403
Codici e linee guida	404

Governo societario e prestazione aziendale	405
Composizione del Consiglio di amministrazione.....	406
Remunerazione degli amministratori.....	406
Altri aspetti di governo.....	406
La degenerazione degli incentivi legati alle prestazioni.....	407
La rete sociale dei consigli d'amministrazione.....	407
Le "scatole cinesi"	407
I patti parasociali (o patti di sindacato).....	408
DIREZIONE AZIENDALE	409
Funzioni e ruoli.....	409
Funzioni dirigenziali secondo Fayol	410
Ruoli dirigenziali secondo Mintzberg	410
Proprietà e direzione aziendale	411
Livelli	411
Rapporti tra proprietà e dirigenza.....	411
La figura e l'attività del dirigente	412
Le competenze del manager nella direzione aziendale	412
Creatività e innovazione: due elementi fondamentali nella direzione aziendale.....	413
Le teorie sulla direzione aziendale	413
Scientific Management (MTM)	413
Management per Istruzioni (MBI)	413
Management per obiettivi (MBO) Peter Drucker.....	414
Management per Progetti (MBP)	414
Strategie di miglioramento della direzione aziendale.....	414
Metodologie: somiglianze e differenze.....	414
Altri significati.....	415
IMPRENDITORE	415
L'imprenditore nel diritto italiano.....	416
Criteri di distinzione.....	417
Statuto generale dell'imprenditore.....	417
Statuto tipico dell'imprenditore commerciale.....	417
La nozione generale di imprenditore.....	417
L'attività produttiva	418
Organizzazione: impresa e lavoro autonomo	418

Economicità dell'attività.....	418
Professionalità.....	418
Liberi professionisti e professioni intellettuali.....	419
Le categorie di imprenditori nel diritto italiano.....	419
L'imprenditore agricolo.....	419
L'imprenditore commerciale.....	420
Il criterio dimensionale e la piccola impresa.....	420
L'impresa artigiana.....	421
L'impresa familiare.....	421
L'impresa societaria.....	422
Le imprese pubbliche.....	422
Attività commerciale delle associazioni e delle fondazioni.....	422
L'impresa sociale.....	423
L'acquisto della qualità di imprenditore nel diritto italiano.....	423
Esercizio indiretto dell'attività di impresa. L'imprenditore occulto.....	424
L'inizio dell'impresa.....	424
La fine dell'impresa.....	424
Incapacità e incompatibilità.....	425
L'impresa commerciale degli incapaci.....	425
Funzione aziendale.....	426
Tipologia.....	426
Core business.....	427
Descrizione.....	427
Esempi.....	427
Attività aziendale.....	427
Descrizione.....	427
PROCESSO AZIENDALE.....	428
Descrizione (Attività, sotto-processi e progetti).....	428
Coordinamento del processo.....	429
Classificazione dei processi (Processi primari e di supporto).....	429
Processi direzionali, gestionali e operativi.....	429
Rappresentazione dei processi.....	430
Business process management.....	430
Descrizione.....	430

Metodologia	431
Riprogettazione dei processi aziendali.....	431
Business process modeling	432
Descrizione.....	432
Strumenti	433
Indicatore chiave di prestazione	433
PROJECT MANAGEMENT.....	434
Descrizione	436
Il project manager	437
Obiettivi di progetto.....	437
Stima di un progetto	438
Articolazione delle attività	438
Variabili di progetto: il triangolo dei vincoli di progetto	439
Tempo	440
Costo/risorse.....	440
Scopo/qualità.....	441
Il rischio	441
Deliverable dell'attività	441
Metriche di progetto	444
Progetto	447
Sistemi di project management	450
Project Management Body of Knowledge PMBOK	455
Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)	456
Approcci di project management	459
Strumenti per il project management	459
Norme per il project management	459
Modelli di maturità di project management	460
CATENA DEL VALORE.....	460
I processi primari.....	461
I processi di supporto e approvvigionamento	461
Limiti del modello.....	462
MICHAEL PORTER.....	462
Modello delle cinque forze competitive di Porter	462
Diamante di Porter	464

VANTGGIO COMPETITIVO	466
Definizione.....	466
La creazione del vantaggio competitivo.....	466
Il vantaggio competitivo in Porter.....	467
La strategia di leadership di costo (Impresa "product-driven").....	467
La strategia di differenziazione (Impresa "market-driven").....	467
La strategia di focalizzazione.....	467
ENTERPRISE RESOURCE PLANNING.....	467
Storia	468
Descrizione (caratteristiche).....	468
Obiettivi.....	469
Componenti	469
L'ERP nell'architettura orientata ai servizi.....	470
Tempi e costi di progetto.....	470
Il mercato degli ERP	470
DIAGRAMMA DI FLUSSO	471
Utilizzo.....	473
Blocchi elementari.....	473
Condizioni di validità.....	474
Esempio.....	474
Strumenti digitali.....	475
BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)	475
Descrizione.....	476
Elementi	477
Oggetti di flusso	477
GESTIONE OPERATIVA.....	484
I 4 pillar della gestione operativa	485
CONTO ECONOMICO.....	487
In Italia	487
Contenuto dettagliato	487
Principi contabili internazionali	489
Le diverse gestioni	489
Gestione caratteristica (tipica).....	489
Gestione accessoria	489

Gestione finanziaria.....	490
Gestione straordinaria	490
Riclassificazione del conto economico	490
PROJECT MANAGEMENT.....	490
PROGRAMMI E PROGETTI	490
VISIONE STRATEGICA DEL PROJECT MANAGEMENT.....	491
PROGRAM MANAGEMENT OFFICE	491
PIANIFICAZIONE AZIENDALE	491
La pianificazione nel contesto dell'economia aziendale.....	492
Pianificazione	493
Il processo di pianificazione strategica	494
Programmazione.....	496
Il budget	496
Il controllo.....	496
SETTORE ECONOMICO	497
Commissione economica e sociale per l'Asia e il Pacifico (ESCAP)	498
Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC)	498
ASSET ALLOCATION.....	500
Tipologie	501
Caratteristiche	501
ASSET CLASS	501
LEGGE DEI TRE SETTORI	502
Trasformazione strutturale secondo Fourastié	502
SETTORE PRIMARIO.....	506
Politica agraria.....	506
La politica agraria dell'Unione Europea.....	506
Accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio (GATT).....	507
SETTORE SECONDARIO.....	510
Settori industriali.....	511
SETTORE TERZIARIO	511
Il rapporto con il cliente	512
Modalità di produzione	512
Particolarità organizzative.....	512
SETTORE TERZIARIO AVANZATO	513

Descrizione.....	513
SOGGETTO ECONOMICO.....	513
Il soggetto economico individuale	514
Classificazione	514
SOGGETTO DI DIRITTO	515
Persona ficta	515
Descrizione.....	516
Tipologie - Persone fisiche.....	517
Tipologie - Persone giuridiche	517
Elementi di riconoscimento.....	518
Negli ordinamenti statali	518
Nel diritto internazionale.....	519
Principio di effettività.....	519
SOCIETA' (DIRITTO)	520
Nel mondo - Italia	520
Diritto dell'UE - Tipi di società.....	524
Paesi anglosassoni - Professional corporation.....	529
HOLDING	530
Holding finanziaria.....	530
Holding operativa.....	530
Holding capogruppo.....	531
Holding gestoria	531
Holding di famiglia	531
Subholding	532
Società consociate	532
IMPRESA.....	532
Descrizione ed attività.....	532
L'impresa nell'ordinamento giuridico italiano.....	533
GRUPPO SOCIETARIO	536
Caratteristiche	536
Tipologia di gruppi.....	536
Nel mondo - Italia	537
SOCIETA' CONTROLLATA	537
Caratteristiche	537

Modelli simili	538
SOCIETA' COLLEGATA.....	540
Diritto italiano	541
SOCIETA' COLLEGATE - CONTROLLATE – HOLDING (DETTAGLI)	541
Principali caratteristiche.....	542
Disciplina del diritto di recesso.....	544
Le possibili attività del gruppo.....	546
Riferimenti	548
PARTECIPAZIONI A CASCATA.....	549
COLLABORAZIONE TRA AZIENDE.....	549
Consorzio	549
Joint venture	550
ATI (Associazione Temporanea di Imprese)	553
G.E.I.E. (Gruppo Europeo di Interesse Economico).....	554
MULTINAZIONALE	558
Storia	558
Descrizione.....	559
Multinazionale o transnazionale.....	559
Struttura.....	559
Scelta di multinazionalità.....	560
Localizzazione.....	560
Hollow Corporation.....	560
Strategie di produzione e impatti occupazionali	560
Indicatori economici.....	561
Investimenti Diretti Esteri (IDE).....	561
Internalizzazione ed esternalizzazione	561
Il finanziamento.....	562
IDE verticali e IDE orizzontali.....	562
Avvenimenti accaduti.....	562
Effetti sull'economia del paese d'origine	563
Implicazioni per la politica nazionale	563
Land grabbing	564
Propaganda.....	564
Effetti sull'economia dei paesi di destinazione.....	564

Relazione con la forza del sistema economico locale	565
Volatilità degli investimenti esteri	565
Investimenti diretti esteri vs. crisi monetarie	565
Settori di maggior presenza.....	566
Il settore dell'energia	566
TRANSNAZIONALE.....	566
CORPORAZIONE.....	567
Caratteristiche	567
Cenni storici	567
Altri significati del termine	567
FONDAZIONE (ENTE).....	568
Caratteri generali.....	568
Disciplina giuridica nel diritto comparato.....	568
Disciplina giuridica in Italia.....	569
Costituzione.....	569
Scopo.....	569
Riconoscimento.....	570
Amministrazione.....	571
Vigilanza	572
Estinzione, liquidazione e trasformazione	572
Fondazioni di partecipazione	573
Discipline speciali - Fondazioni bancarie.....	574
Organizzazione	574
Attività.....	575
Fondazioni lirico-sinfoniche	575
Fondazioni universitarie	576
Aspetti controversi.....	576
GRUPPO DI PRESSIONE (LOBBY).....	576
Etimologia del termine.....	576
Caratteristiche del fenomeno	577
Nel mondo - Stati Uniti d'America	578
Nel mondo – Istituzioni europee.....	579
Nel mondo – Italia.....	582
DISEASE MONGERING	585

Origine	586
Conflitto d'interessi privato/pubblico	587
Ruolo della stampa medica	588
Ruolo delle grandi case farmaceutiche	589
Deterrenza delle sanzioni	589
Esempi di disease mongering - Strategia quantitativa: trattamento di un maggior numero di persone.....	590
Esempi di disease mongering - Strategia temporale: lucro sul tempo di trattamento.....	590
Esempi di disease mongering - Strategia qualitativa: nuova malattia	591
Casi di falsi Disease Mongering	591
CAPITOLO 3	592
MERCATO	592
Descrizione	592
I soggetti	594
Tipologie	595
Mercato Immobiliare	595
Mercato creditizio (dei capitali)	596
Mercato finanziario	596
Mercato azionario	598
Finanza d'impresa	599
Tobin tax.....	613
Buyout	616
Leverage buyout.....	616
Mercato del lavoro	621
Estermalizzazione	623
Mercato delle idee	637
I soggetti.....	639
Tipologie.....	639
Mercati concorrenziali e mercati non concorrenziali	640
Oligopolio	640
Sette sorelle (compagnie petrolifere)	645
Duopolio	646
I modi del mercato e della concorrenza.....	647
Il prezzo di mercato.....	648
Commercio	648

Compravendita.....	649
Incoterms	658
Commercio tacito.....	667
Commercio elettronico	667
Accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio.....	693
Commercio internazionale.....	697
Economia ecologica.....	698
Bioeconomia	699
Descritta	699
Aforismi sul modello economico attuale	703
Progresso tecnologico ed efficienza produttiva.....	703
Critiche della scuola neo-classica.....	704
Critiche dei marxisti.....	704
Critiche tecnologiche.....	705
Critiche riguardo ai paesi in via di sviluppo.....	705
La visione dell'economia verde	706
Oggetto di studio	706
Padri dell'economia ecologica.....	706
Economisti ecologici contemporanei	706
UNIONE DOGANALE	706
Unione europea.....	707
Storia	708
Accordi preliminari (1945-57)	709
Trattato di Roma (1957-92).....	710
Trattato di Maastricht (1992-2007).....	711
Trattato di Lisbona (2007-presente).....	711
Evoluzione strutturale	712
Geografia.....	712
Stati membri.....	713
Allargamento.....	716
Stati candidati.....	717
Popolazione	718
Lingue	719
Maggiori città e aree metropolitane.....	719

Istruzione e ricerca	722
Media e libertà d'espressione.....	723
Status giuridico.....	723
Corte di giustizia	725
Diritti umani e democrazia.....	725
Atti.....	727
Mediatore europeo.....	727
Paesi terzi	727
Politica.....	728
Istituzioni.....	729
Parlamento europeo.....	730
Consiglio europeo	730
Consiglio dell'Unione europea	731
Commissione europea	731
Organismi consultivi	731
Organismi inter-istituzionali	732
Altri organismi	732
Organismi finanziari collegati.....	732
Agenzie decentrate	732
Cooperazione rafforzata	733
Competenze dell'Unione europea.....	733
Competenza esclusiva	734
Competenza concorrente.....	734
Competenza di sostegno.....	734
Affari interni e migrazione.....	735
Politica estera	735
Commercio.....	736
Difesa	737
Aiuto umanitario	738
Cooperazione internazionale e partenariati di sviluppo	738
Economia.....	739
Bilancio dell'Unione.....	740
Politica agricola comune	742
Fondi strutturali.....	743

Fondo europeo per lo sviluppo regionale	743
Dati macroeconomici - Stati membri dell'UE	745
Stati candidati all'adesione UE.....	747
Politica sociale e uguaglianza	747
Politica regionale e locale	748
Ambiente e clima	748
Assistenza sanitaria e sicurezza alimentare.....	750
Cultura.....	750
Simboli	750
Scienza e tecnologia.....	751
Sport.....	751
Festività	752
Impatto	752
Libero scambio	752
Teoria economica e libero scambio.....	753
Adam Smith e i vantaggi assoluti.....	753
David Ricardo e i vantaggi comparati.....	753
Heckscher-Ohlin e i fattori di produzione.....	753
New Trade Theory	754
Curiosità	754
Area di libero scambio.....	754
Descrizione.....	754
Mercosur	756
Peso demografico	757
Stati membri.....	757
Associazione europea di libero scambio	758
Storia e membri	759
Membri attuali.....	760
Istituzioni.....	761
Segretari generali.....	761
Istituzioni relative allo SEE.....	762
Sedi.....	762
AELS e Unione Europea	762
Accordo centroeuropeo di libero scambio.....	762

Membri	763
L'accordo iniziale	764
Il nuovo accordo	765
Criteri per l'accesso	765
Area baltica di libero scambio	765
Canada-USA Free Trade Agreement	766
Storia	767
Negozianti	767
Effetti.....	768
Accordo nordamericano per il libero scambio (NAFTA).....	768
Scopi e obiettivi.....	769
Storia dell'implementazione	770
Effetti - Economia	770
Controversia	771
Lingua	772
Viaggi e Migrazione.....	772
( Canada -  Stati Uniti)	772
( Stati Uniti -  Messico)	773
Accordo Stati Uniti-Messico-Canada.....	773
Contesto e nomenclatura	773
Negozianti	774
Disposizioni.....	775
Prodotti lattiero-caseari	775
Vetture.....	775
De minimis	776
Lavoro	776
Proprietà intellettuale	776
Eliminazione degli Uffici Esteri e presenza locale	777
Meccanismi di risoluzione delle controversie	777
Accordo "Beyond The Border"	777
Clausola del tramonto.....	777
Moneta.....	777
Clausola 32.10.....	778
Contro la manipolazione del tasso di cambio.....	778

Contro le imprese statali.....	778
Status (firme e ratifiche).....	778
Stati Uniti.....	779
Messico.....	781
Canada.....	781
Partenariato Economico Globale Regionale	781
Appartenenza.....	782
Parti negoziatrici	782
Contenuti	783
Valore.....	784
Storia	784
Reazioni.....	787
IMPORTAZIONE	787
Descrizione.....	787
ESPORTAZIONE.....	788
Ministero del Commercio Internazionale.....	789
INTERNAZIONALIZZAZIONE	789
Introduzione	789
MERCANTILISMO.....	789
La riflessione economica.....	790
Mercantilisti	791
CLAUSOLA DELLA NAZIONE PIU' FAVORITA.....	791
ORGANIZZAZIONE DEI PAESI ESPORTATORI DI PETROLIO	792
Origini – “Le sette sorelle”	792
Il MOIQP	792
Ruolo e storia (OPEC).....	793
Influenza sul prezzo del greggio (OPEC).....	794
Paesi membri (OPEC)	795
Paesi non-membri (OPEC).....	797
Statistiche	797
GECF, l'OPEC del gas	798
PROTEZIONISMO	798
Storia del protezionismo.....	799
Protezionismo nel Novecento.....	800

Il protezionismo e la Grande Depressione	800
Storia delle nazioni	802
Gran Bretagna	802
Stati Uniti d'America	804
Russia.....	808
India.....	809
Protezione industrie nascenti	809
Protezione contro il dumping.....	810
Keynes e gli squilibri commerciali	810
Libero commercio e povertà	813
Deindustrializzazione e deflazione salariale.....	814
Critica della teoria dei vantaggi comparati	817
Strumenti protezionistici.....	819
Protezionismo e liberismo.....	820
Neoprotezionismo.....	821
BLOCCO COMMERCIALE CONTINENTALE.....	822
CONFERENZA DELLE NAZIONI UNITE SUL COMMERCIO E LO SVILUPPO (UNCTAD).....	823
La Struttura (UNCTAD)	823
Gli Obiettivi (UNCTAD)	823
Stati Membri (UNCTAD)	824
Gli Incontri (UNCTAD).....	824
STATI PER VALORE DELLE IMPORTAZIONI.....	825
STATI PER VALORE DELLE ESPORTAZIONI	828
CAPITOLO 4	832
GLOBALIZZAZIONE.....	832
Definizione.....	833
Storia	835
Crisi energetica (1973).....	836
Crisi energetica (1979).....	838
Globalizzazione arcaica	842
Proto-globalizzazione	844
Globalizzazione moderna.....	844
Globalizzazione economica	847
Globalizzazione spaziale.....	848

Globalizzazione informatico-telematica.....	850
Globalizzazione culturale	853
Indice Big Mac	855
Prospettive (Ibridazione).....	858
Prospettive (Omologazione).....	858
Prospettive (Intensificazione dei conflitti)	858
Critiche e controversie	859
Pro e Contro della globalizzazione.....	861
Movimento no-global.....	861
No logo	866
Governance globale	868
Le difficoltà di una governance globale.....	869
Diverse concezioni di governance.....	869
Modelli di sovranità.....	870
Assetti politici della società internazionale.....	873
Gli scenari possibili della politica mondiale	875
ORGANIZZAZIONE MONDIALE DEL COMMERCIO	876
Cenni storici	877
Attività.....	877
Funzioni.....	877
Negoziazione delle normative sul commercio internazionale.....	878
Risoluzione delle controversie internazionali	879
Stati membri	879
Organizzazione.....	881
Il Direttore generale del GATT.....	881
Direttori generali	882
Critiche.....	883
Cronologia.....	884
CAPITOLO 5	886
MARKETING	886
Tipologie di marketing.....	889
Marketing analitico	889
Marketing strategico.....	893
Marketing operativo	895

Il marketing mix	895
Marketing mix	895
Le 4P	895
Le 4C.....	898
Le colonne portanti del marketing.....	898
Consumatore.....	899
Definizioni.....	899
Status di consumatore.....	899
Diritti dei consumatori	900
Economia e marketing.....	900
Normativa e politica	901
In Italia	901
Associazioni di consumatori	901
Common law	902
Storia Origini e "Ordalia"	902
La conquista normanna e il trattato di Glanvill.....	903
La giustizia regia e il sistema dei Writs.....	904
La separazione delle Corti di Common Law dalla Curia Regis	904
La giuria	905
Le "Provisions of Oxford"	905
Il pleading.....	905
Le "Forms of Action"	906
L'Equity	906
Sir Edward Coke e Lord Ellesmere.....	907
Definizione dei rapporti fra Common Law ed Equity.....	907
La guerra civile inglese e l'"Act of Settlement"	907
I Chief Justice John Holt e Lord Mansfield	908
Le riforme giudiziarie e i "Judicature Acts"	908
L'affermazione del principio dello "Stare decisis"	908
Constitutional Reform Act e Supreme Court of the United Kingdom	909
Caratteristiche generali (tratti distintivi e peculiarità).....	909
L'importanza della giurisprudenza	909
Il ruolo della legislazione statale.....	910
Equity	910

Habeas corpus	910
Hue and cry	910
Stare decisis.....	910
Trust	910
Writ	911
Diffusione nel mondo del common law	911
Canada e common law	911
Stati Uniti d'America e common law	911
Publicità.....	911
Storia	912
Classificazione	913
Efficacia della pubblicità.....	913
Destinatario	914
Mittente	914
Medium	914
Messaggio	915
Prodotto	915
Creatività.....	916
Marketing mix	916
Contesto.....	917
Esterna.....	917
Altre variabili	917
Obiettivi della pubblicità: Goodwill e Life Style	918
Opposizione alla pubblicità.....	919
Critica del contenuto	919
Necessità del cliché	919
Appello alle pulsioni elementari	919
Necessità della novità per la novità.....	919
Deformazione dello spirito critico.....	920
Manipolazione dell'inconscio.....	920
Gli abusi	921
Critiche.....	921
Publicità e bambini.....	923
Publicità nelle scuole.....	924

Potere della pubblicità (Teoria forte)	924
Potere della pubblicità (Teoria debole)	925
Aspetti legali del fenomeno pubblicitario	925
Autodisciplina pubblicitaria	926
Il Museo della Pubblicità.....	926
Agenzia pubblicitaria	927
Premi della pubblicità.....	927
Ricerca e Pubblicazioni sulla pubblicità	927
Periodici	928
Dizionari enciclopedici	928
Saggi.....	928
Narrativa.....	930
Saggi critici	930
Riferimenti normativi.....	931
Segmentazione (marketing)	931
Processo di segmentazione.....	931
Criteri di segmentazione.....	931
Tipi di marketing in base alla segmentazione	932
Tecniche di segmentazione	932
Market targeting	932
Micromarketing.....	933
Strumenti	934
Segmentazione e targeting	934
Comunicazione.....	935
Le leve di micromarketing	937
Matrice di Ansoff.....	938
La strategia Oceano Blu.....	939
Nel Marketing	939
Institut européen d'administration des affaires (INSEAD).....	939
Storia Gli inizi (1957-1960)	940
Lo sviluppo (1960-2000).....	940
L'internazionalizzazione (2000)	940
Campus.....	941
Rettori.....	941

Permission marketing.....	942
Opt-out	942
Opt-in	942
Mass customization.....	942
Varianti.....	943
Criticità.....	943
Direct marketing.....	943
Descrizione.....	943
Artificial intelligence marketing	944
Marketing mirato sui comportamenti	944
Apprendimento automatico	945
Rete bayesiana	945
Definizione.....	946
Digrafo aciclico (DAG).....	946
Pozzi e sorgenti	947
Ordinamento topologico.....	947
Prosumer	947
Tipi di prosumer	948
Contesti	948
Non-corporate producer and consumer	950
Prosumer e processo di prosumerismo	950
Critiche.....	950
Il capitalismo del prosumer	951
Crowdfunding.....	951
Definizione di crowdfunding	951
Esempi storici di crowdfunding	952
Tipi di finanziamento collettivo (per ricompensa)	952
Tipi di finanziamento collettivo (per donazione)	952
Tipi di finanziamento collettivo (civico).....	952
Finanziamento sotto forma di capitale di rischio	953
Finanziamento collettivo per prestito	953
Modelli ibridi di finanziamento collettivo.....	953
Keep-it-all e all-or-nothing.....	954
Piattaforme di finanziamento collettivo	954

Comunicazione	955
Descrizione.....	955
Modello formale del processo di comunicazione.....	955
Disturbi nella comunicazione.....	958
Tipi di rumore	958
Psicologia	958
Modelli di comunicazione interpersonale	958
La comunicazione nelle scienze economiche.....	960
La comunicazione esterna	960
La comunicazione interna	960
Marca (nel commercio).....	962
Generalità	962
Concetti chiave.....	962
Categorie di marca	964
Concetti collegati.....	965
Marca.....	965
Marchio	965
Brand name	965
Logo	966
Ditta.....	966
Marchio	966
Fonti giuridiche	966
Caratteristiche (Domanda di registrazione).....	967
Classificazione dei marchi	968
Tutela del marchio.....	968
Stemmi	970
Nullità e decadenza	970
Tipo di consumatore.....	971
Marchio registrato	971
Marchio nazionale.....	971
Marchio comunitario	971
Marchio internazionale.....	972
Simboli	972
Tipologie di marchio	972

Marchio di fatto.....	972
Marchio forte e marchio debole	973
Marchio individuale e marchio collettivo	974
Marchio di fabbrica e marchio di commercio	975
Marchio di qualità	975
Marchio CE (marcatura CE)	975
Marchio di origine (Ue).....	975
Marchio di origine controllata (It).....	976
Marchio biologico	976
Trasferimento del marchio	976
Cessione	977
Licenza	977
Commercializzazione	977
Convalidazione.....	977
Codice della proprietà industriale.....	977
Storia	978
Contenuto	978
Struttura.....	979
Capo I: Disposizioni generali e principi fondamentali.....	979
Capo II: Norme relative all'esistenza, all'ambito e all'esercizio dei diritti di proprietà industriale.....	980
Contenuto dettagliato del Capo II - Marchi.....	980
Contenuto dettagliato del Capo II - Indicazioni geografiche	982
Contenuto dettagliato del Capo II - Disegni e modelli.....	982
Contenuto dettagliato del Capo II - Invenzioni	984
Contenuto dettagliato del Capo II - Invenzioni biotecnologiche.....	985
Contenuto dettagliato del Capo II - Modelli di utilità	985
Contenuto dettagliato del Capo II - Topografie di prodotti a semiconduttori	986
Contenuto dettagliato del Capo II - Informazioni segrete	986
Contenuto dettagliato del Capo II - Nuove varietà vegetali	987
Capo III: Tutela giurisdizionale dei diritti di proprietà industriale	987
Capo IV: Acquisto e mantenimento dei diritti di proprietà industriale e relative procedure.....	988
Capo V: Procedure speciali	988
Capo VI: Ordinamento professionale.....	988

Capo VII: Gestione dei servizi e diritti	988
Capo VIII: Disposizioni transitorie e finali	988
Accordo TRIPS.....	988
Storia e contesto	990
Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Principi base	990
Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Regole di base comuni	991
Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Requisiti	991
Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Contratti di licenza e concorrenza	992
Applicazione dei requisiti stabiliti dal TRIPS	992
Implementazione dell'accordo TRIPS nei paesi in via di sviluppo	992
Ambiti di tutela specificati dall'accordo TRIPS - Diritto d'autore	993
Marchi di fabbrica registrati	993
Indicazioni geografiche protette (IGP).....	994
Industrial design	994
Brevetti.....	994
Schemi per circuiti integrati	995
Informazioni confidenziali e strategie di business	995
TRIPs Plus.....	995
Critica - I TRIPs in relazione al brevetto biologico.	996
Accordo TRIPS ed accesso ai medicinali essenziali	996
Licenza (in economia).....	997
Descrizione.....	997
Marcatura CE.....	997
Storia	998
Norme nuovo approccio	998
Effetti dell'uscita del Regno Unito dall'Unione europea (Brexit).....	999
Ambito di applicazione	1000
Obblighi previsti.....	1002
Fascicolo tecnico	1002
Requisiti essenziali (R.E.S.)	1002
Dichiarazione di conformità.....	1003
Marchio CE	1004
Obblighi degli importatori e distributori	1005
Procedure di valutazione della conformità.....	1006

Norme armonizzate	1007
Conseguenze legali.....	1008
Conseguenze dell'autocertificazione	1009
Coinvolgimento di un ente notificato	1009
Controllo e vigilanza	1009
Abuso terminologico	1011
Marchio registrato.....	1012
Storia	1012
Esempio di marchio romano - bolli laterizi dalla necropoli di Porto all'Isola Sacra	1013
Utilizzo.....	1013
Simboli	1014
Registrazione del marchio	1014
Registrazione nazionale.....	1014
Registrazione comunitaria.....	1015
Presupposti di validità per la registrazione.....	1015
Cosa può essere registrato	1015
Cosa non può essere registrato	1015
Chi può registrare un marchio	1016
Come registrare un marchio nazionale	1016
Registrazione di un marchio comunitario	1017
Marchio Depositato e Marchio Registrato	1017
Diritti esclusivi del titolare del marchio	1018
Tutela del marchio.....	1018
Durata.....	1019
Legislazione	1019
Modelli di branding	1019
Tipologia dei modelli di branding	1019
I principali modelli di branding.....	1020
Conoscenza di marca.....	1022
Notorietà di marca.....	1022
Immagine di marca.....	1023
Brand identity.....	1023
Elementi distintivi - Naming	1023
Slogan.....	1023

Logo e colori	1024
Vision e mission	1024
Attributi	1024
Packaging	1025
Design della comunicazione e visual design	1025
Restyling e rebranding	1026
Personal branding e personal brand identity	1027
Place branding.....	1028
Origini	1028
Concorrenza di un mondo globalizzante	1028
Place branding strategico rispetto a quello organico	1029
City Branding	1029
Processi del place branding	1030
Esempi di place branding	1030
Semantic Brand Score	1031
Definizione e calcolo - Pre-processamento	1031
Prevalence	1032
Diversity	1032
Connectivity	1033
Semantic Brand Score	1033
Estensioni: Sentiment delle associazioni testuali	1033
Le applicazioni - Ampliamento del concetto di Brand.....	1033
Casi d'uso	1033
ISO 20671	1034
Storia	1034
Principali requisiti dello standard.....	1034
Cronologia.....	1035
ISO 10668	1035
Storia	1035
Principali requisiti della norma	1036
Sommaro	1036
Requisiti di una valutazione del marchio conforme a ISO.....	1036
Cronologia.....	1037
ISO/TC 289.....	1037

Storia	1037
Scopo.....	1037
Organizzazione.....	1038
Standard pubblicati.....	1038
Marchio non registrato	1038
Tutela codicistica.....	1039
Riferimenti normativi.....	1039
Marchio di qualità Alto Adige.....	1039
Storia	1040
I vantaggi.....	1040
Inquadramento normativo	1040
Controlli	1040
Gruppi di prodotti.....	1040
Denominazione di origine controllata (DOC)	1041
Logo	1041
Storia	1042
Tipologie	1044
Concetti collegati.....	1045
Colore del logo.....	1045
Processo di progettazione del logo.....	1046
Applicazione della psicologia della Gestalt	1046
Utilizzo della sezione aurea.....	1047
Uso della regola dei terzi.....	1048
Utilizzo delle griglie.....	1048
Uso del flat design.....	1048
Loghi dinamici	1048
Evoluzione del logo.....	1049
Loghi compatibili con Internet.....	1049
Loghi responsivi.....	1050
Protezione del design	1051
CAPITOLO 6	1052
GESTIONE ED ASSET AZIENDALI	1052
GESTIONE	1052
Problem solving.....	1053

Storia del problem solving	1053
Caratteristiche del problem solving.....	1054
Analisi preliminare.....	1055
Le rappresentazioni mentali delle situazioni problematiche	1055
I riflessi della risoluzione di problemi in campo educativo	1056
Metodologie	1057
APS	1058
DMAIC	1058
FARE.....	1060
FMECA.....	1060
PDCA.....	1061
Pensiero laterale	1061
Risolvi ed analizza	1062
Strumenti.....	1062
5W2H.....	1062
Analisi di Ishikawa.....	1063
Brainstorming.....	1064
Nella psicologia.....	1065
Psicologia della Gestalt	1065
Problem solving collettivo	1067
Problem finding.....	1068
Storia, ricerche e studi effettuati	1068
Problem finding nel processo di risoluzione di un problema	1069
Problem finding e creatività	1070
Tipologie di problem finding	1071
Metodologie	1071
Educazione secondo il metodo problem-posing.....	1072
Origini	1072
Filosofia.....	1073
Metodo	1073
Sostenitori	1074
Brainstorming.....	1074
Descrizione.....	1074
Mappe mentali.....	1075

Campi d'applicazione	1075
Critiche.....	1075
Mappa mentale.....	1076
Struttura.....	1077
Modello realizzativo.....	1077
Solution map	1078
Strumenti digitali.....	1080
Utilizzo.....	1080
Focus group	1081
Focus group tradizionale	1081
Tipi di focus group	1081
Focus group on-line.....	1082
Problem shaping.....	1082
Descrizione.....	1083
DMAIC	1084
Fasi	1084
Kaizen	1085
Storia del Kaizen	1086
La cultura del Kaizen	1087
I principi del Kaizen.....	1088
Il ciclo del Kaizen	1092
Ciclo di Deming.....	1093
Descrizione.....	1094
Storia	1094
Applicazioni	1095
Sei Sigma (6 σ).....	1096
Esempio.....	1096
Storia	1097
Il caso Motorola	1097
Risultati	1099
Il metodo	1099
Miglioramento di processi esistenti (DMAIC).....	1099
Nuovi processi (DMADV).....	1101
Perché Sei Sigma.....	1101

Sei Sigma e l'ambiente	1102
Ruoli richiesti per l'implementazione del Sei Sigma.....	1102
Critiche (Assenza di originalità).....	1103
FMECA	1103
L'analisi	1103
Total Productive Maintenance (TPM)	1104
Storia	1105
FMEA	1106
Storia	1106
Il processo	1106
LEAN SIX SIGMA	1108
WORLD CLASS MANUFACTURING (W.C.M.)	1109
Definizione.....	1109
Applicazioni	1109
Pilastrini - Pillar	1109
Strumenti	1110
Step.....	1110
Cost Deployment.....	1110
Teoria dei vincoli (TOC)	1111
Focus	1111
Vincoli e non vincoli	1111
Misurazioni	1111
La produzione.....	1112
Distribuzione e progetti	1112
Processi di pensiero.....	1112
Il vincolo del mercato.....	1113
Capitalizzare e sostenere	1113
Sviluppo perenne (Ever flourishing)	1113
Gli alberi Strategia e Tattica.....	1114
Theory of Constraints, metriche e sistema di controllo.....	1114
Il ruolo delle metriche e i loro effetti	1114
Metriche e modello organizzativo	1115
Misure globali e misure locali	1115
Le insidie da gestire quando si disegna il sistema di controllo e le sue metriche	1116

Conflitti tra le metriche e perdite di armonia	1116
“Non c’è nulla di più errato dell’assunzione, alla base della stragrande maggioranza dei modelli di controllo, che la performance del tutto sia uguale alla somma delle sue parti. La realtà è molto diversa”	1117
La perdita di armonia tra le diverse metriche si manifesta ogni volta che due misure diverse pongono enti, manager e persone in conflitto tra un obiettivo ed un altro.	1117
L’insidia della proliferazione delle misure	1118
La realtà è che il proliferare di metriche e target “locali” (della singola funzione, del singolo processo, della singola risorsa), non fa che spingere con più forza il management a focalizzarsi sul proprio risultato, anche a discapito dell’obiettivo globale, andando a creare una pluralità di occasioni di conflitto già a livello di singola metrica, oltre che ai livelli della loro attuazione e interpretazione.	1118
Conclusioni	1119
Il metodo DBR (Drum Buffer Rope) per la pianificazione della produzione	1120
Cos’è il Drum Buffer Rope (DBR)	1120
Come funziona il Drum Buffer Rope (DBR)	1121
Gli elementi del Drum Buffer Rope (DBR)	1121
I vantaggi del Drum Buffer Rope (DBR).....	1122
CyberPlan e il Drum Buffer Rope.....	1123
Gestione del ciclo di vita del prodotto	1124
Principi del PLM.....	1124
Moduli del PLM.....	1125
Diffusione del PLM.....	1125
Tendenze ed evoluzioni del PLM.....	1125
Enterprise resource planning (ERP).....	1126
Storia di ERP.....	1126
Descrizione (caratteristiche di ERP)	1127
Obiettivi di ERP	1127
Componenti di ERP.....	1128
L’ERP nell’architettura orientata ai servizi	1128
Tempi e costi di progetto ERP	1128
Il mercato degli ERP	1129
Capacity planning	1129
Descrizione di capacity planning nei sistemi informatici.....	1129
Descrizione di capacity planning nella produzione.....	1129
Material Requirements Planning (MRP)	1129

Storia di MRP.....	1130
Logica funzionale di MRP	1130
Manufacturing Resource Planning (MRP 2)	1132
Distinta base	1133
Tipologia	1133
Le fasi.....	1134
Le informazioni	1135
Numerical list	1135
Struttura automatica ad albero.....	1136
Distinta base di produzione configurata	1136
Utilizzo di caratteristiche per configurare la struttura di distinta base	1137
Navigazione della struttura di distinta base.....	1138
Customer relationship management (CRM)	1139
Descrizione.....	1139
Vantaggi del CRM	1140
Strumenti a disposizione di un'impresa CRM Oriented	1141
Componenti di una strategia CRM.....	1141
Implementazione CRM	1142
Fasi di implementazione di un CRM.....	1142
La prassi di implementazione "applicativa", utilizzata per implementazioni di CRM	1142
Il trattamento dei dati di CRM in seguito al GDPR	1143
Supplier Relationship Management.....	1144
Tipologie	1144
Product Data Management.....	1144
Industria manifatturiera	1144
Ciclo di vita del documento	1145
Distinte e correlazioni	1145
Engineering Data Management (EDM)	1146
Descrizione EDM.....	1146
Workflow management	1146
Workflow management systems	1146
Knowledge management (KM).....	1147
Storia	1147
Caratteristiche (il modello di gestione)	1147

Funzioni e scopi	1148
La gestione dei dati (condivisione)	1148
Ciclo di trasmissione	1149
Strategie di condivisione e gestione	1150
Strumenti di gestione.....	1151
Yawl (linguaggio)	1152
Caratteristiche	1153
Business process management (BPM)	1153
Descrizione del BPM	1153
Metodologia	1154
Riprogettazione dei processi aziendali (Business Process Reengineering) BPR.....	1154
Descrizione.....	1154
Indicatore chiave di prestazione (KPI).....	1156
Principali indicatori	1156
Limiti della metodologia	1156
Potenziali problemi	1156
Esempi di KPI	1157
KPI Contabilità.....	1157
KPI Commerciale e marketing.....	1157
KPI Settore manifatturiero	1157
KPI Servizi professionali	1158
KPI Sistemi informatici.....	1158
Business process improvement (BPI)	1158
Panoramica del BPI.....	1158
Ruoli dei dipendenti	1159
Business leaders	1159
Process owner.....	1160
Operational manager	1161
Process Operator	1162
Considerazioni principali	1163
Gestione della catena di distribuzione	1163
Panoramica.....	1164
Evoluzione della gestione nella catena di distribuzione.....	1164
Funzioni del SCM (supply chain management).....	1166

Logistica.....	1166
Etimologia di logistica	1167
Storia ed evoluzione della logistica.....	1167
Evoluzione della logistica dalla metà Novecento.....	1168
La logistica contemporanea.....	1168
LPI Index.....	1169
Aree della logistica.....	1169
Logistica di ritorno.....	1171
Descrizione della logistica di ritorno.....	1171
Gestione dei materiali	1171
Previsione della domanda nella catena di distribuzione.....	1172
Generalità	1172
Metodi qualitativi	1173
Metodi quantitativi	1173
Panoramica dei metodi quantitativi.....	1173
La media mobile.....	1174
Lo smorzamento esponenziale	1174
Modello base	1174
Modello con tendenza	1175
Modello con stagionalità	1176
Modello con tendenza e stagionalità	1177
La regressione lineare.....	1177
Errori Assoluti.....	1178
Errore medio	1178
Errore medio assoluto.....	1178
Errore quadratico medio	1179
Percentuali	1179
Mean Percentage Error	1179
Mean Absolute Percentage Error.....	1179
ME%, MAE%	1180
SCOR	1180
Inventario gestito dal venditore (VMI).....	1180
Magazzino	1181
Il magazzino come edificio	1181

Magazzino interno all'azienda.....	1181
Cross-Docking Points.....	1182
Magazzino in conto terzi	1182
Magazzino doganale.....	1182
Magazzino mobile	1182
La giacenza di magazzino in dettaglio	1183
Gestione del magazzino - Benefici derivanti dal magazzino	1183
Gestione del magazzino - Svantaggi derivanti dal magazzino.....	1183
Tipologie di gestione del magazzino	1184
Costo standard	1184
Descrizione	1185
Perché usare il costo standard	1185
Calcolo del costo standard	1186
Il costo standard nel controllo di gestione di un'azienda manifatturiera.....	1186
Analisi delle varianze ed Earned Value.....	1189
Costo standard e cultura aziendale.....	1191
Costo standard nella Sanità.....	1191
FIFO (First In First Out)	1192
Descrizione di base.....	1192
Contabilità e logistica	1193
In elettronica	1193
In informatica	1193
Struttura dati - Comunicazione tra processi (IPC Inter Process Communication)	1193
LIFO (Last In First Out).....	1193
Contabilità	1194
In elettronica	1194
In informatica	1194
Reorder point	1194
Modello matematico.....	1194
Esempio di ReorderPoint.....	1195
Lotto economico	1195
Il problema di base	1196
Soluzione	1196
Ipotesi ulteriori.....	1197

Formula	1198
Soglia minima di ordinazione	1198
Inventario gestito dal venditore.....	1199
Continuous Replenishment.....	1199
Effetto Forrester.....	1200
Cause	1201
Cause operative.....	1201
Cause dei comportamenti.....	1201
Conseguenze	1201
Contromisure	1202
Lead time.....	1203
Just in time (produzione)	1203
Operations.....	1204
Teoria delle code.....	1205
Notazione di Kendall	1205
Sistemi a coda e Teoria del traffico.....	1208
Pianificazione collaborativa, previsione e rifornimento (CPFR).....	1209
Storia del CPFR	1209
Caratteristiche del CPFR.....	1209
Magazzino automatico.....	1210
Magazzino automatico orizzontale a carosello.....	1211
Classificazione	1212
Altri tipi di sistemi automatici di magazzino	1213
Magazzino mobile	1214
Tipologie di struttura.....	1214
Dimensioni.....	1215
Vantaggi.....	1215
Burocrazia in Italia.....	1215
Gestione materiali.....	1216
Scorte di sicurezza.....	1216
Calcolo del livello minimo	1217
Libro giornale	1217
Contenuto del libro giornale	1217
Registrazione sul libro giornale	1218

Redazione del libro giornale.....	1218
Legge italiana.....	1218
Riferimenti normativi	1218
Management information system	1219
Sistema informativo aziendale	1219
Descrizione	1219
Classificazioni dei Sistemi Informativi	1220
Elementi di un sistema informativo	1221
Obiettivi di un sistema informativo.....	1222
Funzioni di un sistema informativo.....	1223
Sistema informativo contabile	1224
Cespiti (Asset).....	1225
Caratteristiche e le due classificazioni base.....	1225
Asset	1227
Royalty.....	1227
Utilizzo.....	1228
Determinazione del valore.....	1228
Patrimonio netto (equity).....	1228
Descrizione	1228
Struttura	1229
Bilancio d'esercizio	1230
Definizione di bilancio (ordinamento italiano).....	1234
Principi di redazione.....	1235
Struttura del bilancio (Lo stato patrimoniale).....	1237
Il conto economico generale.....	1237
Nota integrativa	1237
Rendiconto Finanziario.....	1238
Principi italiani e internazionali	1238
Capitale umano	1239
Meccanismi di formazione e crescita del capitale umano	1239
Capitale umano e crescita economica	1239
Capitale umano ed esternalità produttive	1240
Capitale umano e rendimento	1240
Facility management	1241

Descrizione	1241
Finanza d'impresa.....	1242
Preambolo alla corporate finance e alle corporation - Introduzione e obiettivi: il Chief Financial Officer (CFO).....	1242
Introduzione ai concetti delle società per azioni, alle borse e a concetti correlati di finanza	1244
Basi di corporate finance - I costi, la nascita di una corporation e il capitale sociale minimo/minimum capital	1247
Le fonti di finanziamento di una corporation.....	1249
Le decisioni di finanza e investimento e il ruolo delle corporation, della legge e del CFO	1250
Quanto e dove investire capitale; quando e come raccogliere capitale	1251
CAPITOLO 7	1257
STRATEGIE GLOBALI D'IMPRESA	1257
STRATEGIA.....	1257
Etimologia di strategia.....	1257
Storia	1257
Caratteristiche	1258
Campi d'applicazione	1258
Euristica	1259
L'Euristica nella psicologia	1259
L'euristica nell'ambito della psicologia cognitiva	1261
Euristiche e forme di errore.....	1262
Il confronto di similarità (Watson & Johnson-Laird, Tversky & Kahneman)	1262
L'azzardo in base alla frequenza (Tversky & Kahneman).....	1262
Stereotipi ed euristica	1262
L'euristica nell'informatica	1263
Interazione uomo-macchina	1263
Strategia militare.....	1264
Storia	1264
Caratteristiche	1264
Opere famose	1265
Piano (strategia)	1265
Pianificazione.....	1266
Pianificatori	1266

Metodologie	1266
Pianificazione	1266
Pianificazione della gestione familiare.....	1266
Pianificazione della gestione industriale	1267
Schedulazione	1267
Obiettivo (idea)	1267
Impostazione degli obiettivi	1267
Caratteristiche dell'obiettivo.....	1268
Obiettivi personali	1268
Idea.....	1269
Platone.....	1269
L'aristotelismo	1270
Plotino e il neoplatonismo.....	1270
Cartesio, Spinoza, Leibniz	1271
L'empirismo.....	1272
Kant	1272
L'idealismo tedesco	1272
Hegel	1273
Schopenhauer	1273
L'idea al giorno d'oggi.....	1273
Motivazione (psicologia)	1274
Alcune classificazioni	1274
La motivazione estrinseca	1275
La motivazione intrinseca	1275
L'orientamento motivazionale	1275
Motivazione e apprendimento.....	1275
Le teorie	1276
La teoria freudiana delle pulsioni.....	1276
La piramide dei Bisogni di Abraham Maslow	1277
La teoria aspettativa/valore di Victor Vroom.....	1278
Le motivazioni cognitive e secondarie	1279
Le motivazioni nei comportamenti di consumo.....	1280
Desiderio (filosofia)	1281
Desideri naturali e desideri vani.....	1281

La classificazione dei desideri secondo Epicuro	1281
Desiderio corporale	1282
Desideri filosofici e sociologici	1282
Desiderio spirituale di trascendenza	1282
Credenza	1283
Il concetto di credenza in filosofia	1283
Credenza come credo religioso	1284
La categoria di credenza in antropologia	1284
Credenze e ideologia nella scienza	1285
Credenze popolari	1286
Credenze popolari su fatti accaduti	1286
Teoria dei giochi	1286
Teoria dei giochi	1286
Storia	1287
Risultati premiati	1288
In Italia	1289
Descrizione (Premesse)	1289
Descrizione informale dei giochi	1289
Tipi di giochi	1290
Cooperazione	1290
Giochi non cooperativi	1290
Giochi ripetuti nel tempo	1291
Giochi a informazione perfetta e completa	1291
Giochi finiti	1291
Giochi a somma zero	1291
Giochi a tre o più persone, $n > 2$	1291
Applicazioni	1292
Situazioni che possono essere analizzate utilizzando la teoria dei giochi.	1292
Tattica	1292
Caratteristiche	1293
Pianificazione aziendale	1293
La pianificazione nel contesto dell'economia aziendale	1293
Descrizione di pianificazione	1294
Componenti del sistema	1294

Struttura organizzativa	1294
Sistema informativo	1294
Processo.....	1295
Informazioni	1295
Pianificazione	1295
Scopo della pianificazione	1295
Livelli della pianificazione	1296
Il processo di pianificazione strategica	1296
Programmazione.....	1298
Il budget	1298
Il controllo	1298
Pianificazione strategica.....	1299
Storia	1299
I componenti chiave	1300
Strumenti e approcci.....	1300
Analisi della situazione	1301
Esempi.....	1301
Pianificazione della domanda	1302
Prima fase: Impostazione	1302
Seconda fase: Sviluppo	1302
Terza fase: Esecuzione	1302
Applicazioni	1302
Tecniche di pianificazione della domanda	1302
Le tecniche utilizzate.....	1303
Change management	1303
Cambiamento e transizione (terminologia utilizzata).....	1303
Contesto.....	1304
Il change management dal punto di vista individuale	1305
Modello di Kurt Lewin.....	1305
Modello di Kübler-Ross	1305
Il change management dal punto di vista delle organizzazioni	1305
Conservatorismo dinamico delle organizzazioni	1307
La resistenza al cambiamento	1307
La costruzione del cambiamento.....	1307

Il modello leadership-based	1308
Il cambiamento ed il ruolo del management nelle organizzazioni	1308
Il cambiamento in rapporto alla pianificazione strategica.....	1309
I laboratori del cambiamento: tecniche di analisi per la ricerca di proposte e soluzioni	1310
Punto di vista sociale.....	1310
L'approccio costruttivista	1312
Turnaround management	1312
Stati Uniti d'America medio-occidentali (Midwest)	1313
Sun Belt	1313
Frost Belt	1314
Turnaround manager	1315
Fasi del riposizionamento.....	1315
Tecniche di riposizionamento	1316
Criticità e sfide legate al turnaround	1317
Activity Based Costing	1318
Scopo dell'Activity Based Costing (ABC)	1318
Metodologia dell'ABC: le varie Fasi di analisi.....	1319
Analisi di Attività	1319
Tipi differenti di attività.....	1320
Raccolta dati relativi ai costi.....	1320
Riconduzione dei costi alle rispettive attività	1320
Calcolo dell'Output.....	1320
Analisi dei costi.....	1321
Strumenti per l'analisi	1321
Analisi SWOT	1321
Fasi dell'analisi SWOT.....	1322
Fattori interni ed esterni	1323
La pianificazione del lavoro	1323
Gruppi di analisi SWOT.....	1324
Utilizzi	1324
Le verifiche di corrispondenza e di conversione	1324
Vantaggi e svantaggi.....	1325
L'analisi SWOT-landscape.....	1325
Il fattore critico di successo (CSF).....	1326

Mentoring.....	1327
Ambiti di impiego	1327
Ambito lavorativo.....	1327
Ambito scolastico	1327
Storia	1327
Figure coinvolte.....	1328
Caratteristiche del mentoring	1328
Funzioni	1328
Forme di realizzazione.....	1329
Tecniche	1329
Strumenti.....	1330
Vantaggi del mentoring.....	1330
Vantaggi per il mentee	1330
Vantaggi per il mentore	1330
Vantaggi per le organizzazioni.....	1330
Coaching.....	1331
Definizioni.....	1331
Storia	1331
Obiettivi e metodologia.....	1332
L'attività di coaching.....	1332
Critiche al coaching	1333
Italia.....	1333
Temporary management	1333
Storia, libri e ricerche	1334
Descrizione	1336
Legislazione italiana	1336
Fractional Management - Part Time Management.....	1336
Controllo di gestione	1337
Descrizione	1337
Fasi del processo	1337
Controllo antecedente o budgeting	1337
Controllo concomitante	1338
Controllo susseguente.....	1338
Reporting.....	1339

Centri di responsabilità	1339
Relazione ed interazione con altri sistemi di controllo e gestione	1339
Business plan	1340
Aspetti generali	1340
Contenuto	1340
Struttura	1341
L'imprenditore e l'idea	1342
Cosa, dove, come, quando, ma soprattutto perché?.....	1342
Le previsioni economico finanziarie	1343
Punti critici nella pianificazione - Forma e contenuti.....	1344
Focalizzazione.....	1344
Aree di interesse	1344
Calcoli	1345
Stima delle vendite.....	1345
Verifiche di break-even point.....	1345
Analisi della sensitività	1345
Inflazione-tasso di sconto.....	1345
Valutazione del credito	1345
Nuove frontiere	1346
Roadmap (tecnologia)	1346
Progettazione top-down e bottom-up	1346
Top down.....	1347
Bottom up	1347
Informatica	1347
Programmazione	1348
Vantaggi.....	1348
Svantaggi	1348
Neuroscienza e psicologia	1349
Pianificazione del personale.....	1349
CONTINUITA' OPERATIVA	1349
Storia	1350
Descrizione	1350
Continuità operativa e gestione del rischio	1351
Continuità operativa e gestione delle crisi.....	1351

Standard e norme di riferimento	1352
Focus sulla Normativa Italiana - Pubblica Amministrazione	1353
Banche.....	1354
Tecnologia dell'informazione (information technology).....	1354
Storia della tecnologia del computer	1355
Memorizzazione dati.....	1357
Basi di dati	1357
Recupero dati	1358
Trasmissione dati	1358
Manipolazione dati.....	1358
Prospettiva accademica	1358
Prospettiva commerciale e occupazionale.....	1359
Prospettiva etica.....	1360
Sicurezza informatica	1360
Aspetti generali	1360
Sicurezza domestica e nelle aziende	1360
Sicurezza dei programmi.....	1361
Caratteristiche di sicurezza	1361
Verifica della sicurezza di un programma	1361
Errori di programma.....	1362
Attacchi tipici.....	1362
Contromisure	1362
Sicurezza dei sistemi informatici	1362
Analisi del rischio.....	1363
Pentest	1363
Minacce e vulnerabilità	1363
Eventi accidentali	1364
Eventi indesiderati.....	1364
Principali cause di perdita di dati	1364
Attacchi tipici.....	1364
Effetti.....	1365
Misure di sicurezza	1365
Sicurezza passiva (sicurezza fisica)	1365
Sicurezza attiva (sicurezza logica)	1365

Audit di sicurezza	1366
Il fattore umano	1366
Altri fattori.....	1366
Parametri di protezione	1367
Contromisure	1367
Ulteriori contromisure.....	1368
Sicurezza nelle reti	1369
Attacchi tipici.....	1369
Contromisure	1369
Sicurezza della rete Internet	1370
Safer Internet	1370
Certificazione.....	1370
Questioni giuridiche e regolamentazione globale	1370
ISO/IEC 27001:2013.....	1371
Resilience Engineering (RE)	1371
Definizione	1371
Risonanza funzionale.....	1372
Caratteristiche di un sistema resiliente.....	1373
Disaster recovery.....	1374
Storia	1374
Classificazione	1375
Critici	1375
Vitali	1375
Delicati.....	1375
Non-critici.....	1376
Caratteristiche (Misure di controllo).....	1376
Conseguenze e risvolti.....	1376
Tecniche	1377
Replica sincrona	1377
Replica asincrona.....	1377
Tecnica mista.....	1377
Strategie	1378
Recovery Time Objective (RTO).....	1379
Ridurre l'RTO	1379

Recovery Point Objective (RPO)	1379
Storage Area Network (SAN)	1380
Descrizione (Architettura SAN)	1380
Vantaggi.....	1381
Applicazioni	1381
Gestione delle emergenze.....	1382
Protezione civile e tutela ambientale.....	1382
Nel contesto aziendale	1382
In ambito di Salute e Comunità	1383
Gestione del rischio.....	1383
Caratteristiche	1383
Le fasi del processo	1383
Stabilire il contesto.....	1384
Identificare i rischi.....	1384
Priorità.....	1385
Rischio	1385
Concetto di rischio.....	1386
Rischio per l'impresa	1386
Valutazione del rischio	1386
Trattamento del rischio.....	1387
Valutazione professionale.....	1387
Rischio di progetto e riserva.....	1388
Valutazione del rischio	1388
Valutazione del rischio per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	1388
Valutazione del rischio economico	1389
Enterprise Risk Management	1389
Sistema di controllo interno (SCI)	1390
Definizione della Banca d'Italia	1390
Definizione del COSO Report	1390
Gerarchia dei controlli del rischio	1391
Componenti della gerarchia (Eliminazione)	1392
Componenti della gerarchia (Sostituzione).....	1392
Componenti della gerarchia (Controlli di ingegneria).....	1392
Componenti della gerarchia (Controlli amministrativi)	1392

Componenti della gerarchia (Dispositivi di protezione individuale)	1393
Ruolo nella prevenzione attraverso la progettazione	1393
DECISIONE.....	1393
Descrizione (Processo decisionale)	1393
Elementi influenzanti	1393
Tipologie (Decisioni individuali e collettive).....	1394
Decisioni strategiche e teoria dei giochi	1394
Il dibattito nella scienza cognitiva	1394
Albero di decisione.....	1395
Foresta casuale.....	1396
Applicazioni	1397
Apprendimento d'insieme.....	1397
Bagging	1397
Boosting.....	1398
Categorizzazione degli oggetti	1398
Overfitting	1398
Apprendimento automatico e data mining.....	1398
Contromisure	1399
Data mining	1399
Descrizione	1399
Premesse	1400
Tecniche	1400
Pre-elaborazione (Pre-Processing)	1401
Esempi	1401
Text mining.....	1402
Software utilizzati.....	1402
Sviluppi recenti.....	1402
Applicazioni (Ricerca di mercato).....	1402
Legge sul copyright (Situazione in Europa)	1403
Business intelligence (BI).....	1403
BI come processo aziendale	1404
BI come tecnologia	1405
BI software	1406
Strumenti.....	1407

Big data.....	1408
Descrizione	1408
Definizione e caratteristiche	1409
Crescita del volume dei dati.....	1411
Differenze con la business intelligence	1411
Modelli di analisi dei dati	1412
Tecnologie di immagazzinamento ed elaborazione.....	1413
Ciclo di vita	1414
Generazione e acquisizione.....	1415
Estrazione e pulizia delle informazioni.....	1416
Immagazzinamento e integrazione	1417
Modellazione, elaborazione e analisi.....	1417
Interpretazione dei risultati e assunzione di decisioni.....	1418
Controversie	1418
Virtualizzazione dei Big Data	1419
Intelligenza competitiva	1419
Contenuto	1419
Scienza dei dati.....	1420
Storia	1421
Relazione con la statistica	1421
OLAP	1422
Descrizione (Funzionalità)	1422
Tipi di sistemi OLAP	1423
Operatori OLAP	1424
Punti deboli	1425
Prodotti	1425
Decision support system	1426
Come nasce	1426
Definizioni di DSS.....	1426
Componenti.....	1426
Base dati.....	1426
Base di modelli	1427
Sistema software.....	1427
Data Mining	1427

Query.....	1427
OLAP	1427
Knowledge.....	1427
Applicazioni	1428
Obiettivi.....	1428
Realizzazione (Fasi realizzative)	1428
Problemi realizzativi	1429
Requisiti.....	1429
Valutazioni.....	1429
Esempi di utilizzo dei DSS.....	1429
Behavioral marketing	1430
Pubblicità comportamentale (behavioural targeting)	1430
PIANIFICAZIONE DEI SISTEMI DI TRASPORTO	1431
Interventi.....	1431
Obiettivi e vincoli.....	1432
Decidere al meglio.....	1432
I modelli decisionali della pianificazione dei trasporti	1433
Il coinvolgimento dei portatori d'interessi (public engagement)	1434
PIANIFICAZIONE TERRITORIALE	1435
Storia	1436
La pianificazione urbanistica e territoriale.....	1438
Livello e tipologia degli strumenti urbanistici in Italia	1439
Il Piano Territoriale di Coordinamento (P.T.C.)	1440
I Piani Territoriali Paesaggistici (P.T.P.)	1441
Il Piano Regolatore Generale (P.R.G.)	1442
Il Programma di Fabbricazione (P.d.F.)	1446
Il Piano Particolareggiato Esecutivo (PUNTI PERCENTUALIE.)	1446
Il Piano Esecutivo Convenzionato (P.E.C.).....	1448
I Piani di zona per l'Edilizia Economica e Popolare (P.E.E.P.).....	1449
Il Piano per Insediamenti Produttivi (P.I.P.)	1449
Il Piano di Recupero del patrimonio edilizio esistente (P. di R.)	1449
La posizione dell'Unione Europea e dei Paesi membri	1449
Planologia.....	1450
Definizione	1450

Storia	1450
Campi applicativi dell'analisi planologica	1451
Economia e salute pubblica.....	1451
Pubblica istruzione e devianza	1451
Integrazione socio-sanitaria e politica	1452
Capitale sociale e qualità della vita (Il caso di Napoli)	1452
Ulteriori sviluppi della planologia	1452
CAPITOLO 8	1454
CONSEGUENZE, ADATTAMENTI E POSSIBILI STRATEGIE DA METTERE IN ATTO PER FAR FRONTE ALLA PANDEMIA DA COVID-19.....	1454
Covid-19: l'impatto su economia italiana	1454
Impatto sulla crescita del nostro Paese	1454
I settori maggiormente colpiti.....	1455
La situazione in Italia dopo la ripresa post Covid-19.....	1456
Costruzioni e servizi: i settori più a rischio default	1457
Il settore energetico	1458
Le situazioni più critiche al Centro-Sud.....	1459
Meccanismo inceppato. Gli effetti a lungo termine del Covid sull'economia (14/12/2021)	1460
Difficile prevedere quando finirà la carenza di risorse (26/11/2021).....	1462
The Great Resignation. Perché c'è un'ondata di dimissioni in tutto il mondo (02/10/2021)	1464
Gli effetti economici e sociali della pandemia (01/03/2021).....	1466
Gli effetti sulla distribuzione globale della ricchezza	1467
La povertà mondiale torna a crescere dopo oltre 20 anni.....	1467
La distribuzione macroregionale dei nuovi poveri.....	1470
Le cause strutturali e contingenti della povertà	1471
Le disuguaglianze di reddito aumentano e la prosperità condivisa diminuisce	1472
Quale sistema economico per uscire dalle 3 crisi: economica, sociale e ambientale?...	1472
Sostegno alle imprese europee durante la pandemia da Covid-19	1473
Esempi di sostegno (Bulgaria)	1473
Esempi di sostegno (Danimarca, Svezia, Norvegia, Finlandia e Islanda).....	1473
Esempi di sostegno (Estonia, Lettonia, Lituania e Finlandia)	1473
Esempi di sostegno (Francia).....	1474
Esempi di sostegno (Germania)	1474

Esempi di sostegno (Ungheria)	1474
Esempi di sostegno (Italia).....	1475
Esempi di sostegno (Malta).....	1475
Esempi di sostegno (Romania).....	1475
Esempi di sostegno (Spagna)	1475
Sostenere le imprese e garantire posti di lavoro.....	1476
Lo strumento europeo di sostegno temporaneo per mitigare i rischi di disoccupazione in caso di emergenza (SURE).....	1477
Obbligazione sociale EU SURE.....	1479
Segnalazione - SURE	1479
Audit - SURE	1479
Sequenza temporale – SURE	1480
Il piano d'azione del pilastro europeo dei diritti sociali	1482
Obiettivi nazionali	1483
Pilastro europeo dei diritti sociali - Costruire un'Unione europea più equa e inclusiva.	1499
Crisi economica e Coronavirus: gli effetti sui lavoratori e gli imprenditori italiani (09/12/2020)	1502
Economia mondiale e Coronavirus: un crollo senza precedenti.....	1502
Cicatrici profonde: un quadro di insieme.....	1503
Covid-19: quale impatto per l'economia italiana?	1503
Le previsioni per l'Italia. Quali condizioni per la tenuta ed il rilancio dell'economia?....	1506
Conseguenze per l'economia mondiale	1512
Analisi di mercato.....	1513
Crisi COVID-19 e gli impatti sull'economia globale	1514
Crisi economica e Covid-19: l'allarme suicidi tra i lavoratori e gli imprenditori italiani .	1517
L'occupazione giovanile in Italia.....	1518
Ricominciare: la Provincia Lombardo Veneta in aiuto di chi è nel bisogno	1522
Bonus psicologico: non c'è salute senza benessere mentale - occasione mancata per un'Italia nel bisogno	1522
Progetto Ricominciare (la risposta Fatebenefratelli all'impatto del Covid-19).....	1524
MAPPA DEI RISCHI SACE 2023	1528

SINOSSI (ABSTRACT)

Con la stesura della presente tesi di **DBA – Doctor in Business Administration in Global Corporate Strategies** si intendono portare all'attenzione dei lettori alcuni macro argomenti:

- la definizione e visione del concetto di economia;
- la definizione, visione e gestione aziendale;
- la definizione di mercato, la sua evoluzione storica, e come la sua profonda conoscenza possa essere un valido strumento strategico;
- la globalizzazione e come possa impattare sulle varie realtà aziendali;
- la definizione di marketing, la sua evoluzione storica, e come la sua profonda conoscenza possa essere un valido strumento strategico;
- la definizione di gestione ed asset aziendali, la loro evoluzione storica, e come la loro profonda conoscenza ed interazione possa essere un valido strumento di pianificazione strategica;
- la definizione e visione di strategie globali d'impresa;
- conseguenze, adattamenti e possibili strategie da mettere in atto per far fronte alla pandemia da COVID-19.

Tali argomenti sono stati trattati in modo analitico e profondo, cercando di incorporarli per quanto possibile all'interno di macro capitoli, tra loro correlati, con il fine di creare non solo un compendio accademico, ma soprattutto una guida operativa e pratica, che possa essere uno strumento di riferimento per chi debba ricoprire ruoli apicali e strategici di C.F.O. o di C.E.O. in molteplici contesti, situazioni od aree geografiche.

Credo che la trattazione degli argomenti riportati in questa tesi sia doverosa e necessaria per poter:

- osservare ed analizzare i contesti in cui siamo o vogliamo collocarci,
- prendere coscienza di mission, vision e valori aziendali che intendiamo perseguire,
- avere una profonda conoscenza dei mercati fisici, finanziari e delle interazioni e correlazioni tra loro esistenti,
- interpretare il concetto di “globalizzazione” di cui tanto si parla e poterlo utilizzare in modo sapiente a proprio vantaggio, nel rispetto di valori etici e morali,

- utilizzare il marketing in modo sapiente, funzionale ed efficace,
- decodificare le richieste ed aspettative dei vari clienti, tenendo conto della loro diversificazione geografica, culturale ed anagrafica,
- acquisire informazioni su come trattare in modo sapiente grandi flussi di dati ed informazioni tramite tecniche di learning machine ed analisi di big-data per poter prendere decisioni aziendali strategiche,
- utilizzare strumenti, tecniche ed approcci strategici idonei e conformi al contesto ed al tipo di azienda in cui si opera,
- ricordare che aspetti geopolitici e pandemici possono avere forti ripercussioni su economia, finanza, occupazione e tessuto sociale,
- sottolineare quanto capacità, competenze e cultura diffusa a tutti i livelli aziendali, siano strumenti strategici di primaria importanza, imprescindibili per perseguire il successo e sapersi adattare rapidamente ai cambiamenti che il mondo quotidianamente ci impone,
- ricordare che in ogni conteso di lavoro il rispetto, la valorizzazione delle persone e saperle fare sentire parte integrante e funzionale del contesto stesso rappresenti uno dei cardini che porta al successo dell'azienda.

Solo osando, sperimentando e ricercando quotidianamente nuove strategie e forme di adattamento ai contesti che ci circondano e che sono in continuo mutamento, volendo perseguire i concetti cardine della “sostenibilità”, coscienti e consapevoli degli impatti che potranno arrecare ai fragili equilibri ambientali del nostro pianeta, potremo costruirci un futuro.

BIBLIOGRAFIA

Capitolo 1

- (EN) Investimento, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc
- Sheldon M. Ross, Introduzione alla statistica, 2ª ed., Maggioli Editore, 2014, ISBN 8891602671.
- Glossario Istat, su www3.istat.it (archiviato dall'url originale il 31 dicembre 2011).
- (F. Galton) (24 September 1885), "The British Association: Section II, Anthropology: Opening address by Francis Galton, F.R.S., etc., President of the Anthropological Institute, President of the Section," Nature, 32 (830) : 507–510..
- Karl Pearson (20 June 1895) "Notes on regression and inheritance in the case of two parents," Proceedings of the Royal Society of London, 58 : 240–242..
- Stigler, Stephen M. (1989). "Francis Galton's Account of the Invention of Correlation". Statistical Science. 4 (2): 73–79..
- Ross, p. 117.
- G.Rodano e E. Saltari, Lineamenti di teoria economica, Roma, Carocci, 2006
- Hal R. Varian, Microeconomia, 4 ed., Venezia, Cafoscarina, 1998, p. 662, ISBN 88-85613-75-6.
- Giovanni Pavanelli, Valore, distribuzione, moneta. Un profilo di storia del pensiero economico, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 207, 211.
- Alfred Marshall, Principles of Economics, 8ª edizione, Macmillan, Londra, 1920, Libro III, Capitolo VI, §4.
- Gerald P. Dwyer Jr. e Cotton M. Lindsay, «Robert Giffen and the Irish Potato», The American Economic Review, 1984, vol. 74, n. 1, pp. 188-192.
- George J. Stigler, «Notes on the History of the Giffen Paradox», The Journal of Political Economy, 1947, vol. 55, n. 2, pp. 152-156.
- Mark Blaug, Storia e critica della teoria economica, Boringhieri, Torino, 1977, pp. 431-439.
- Andreu Mas-Colell, Michael D. Whinston e Jerry R. Green, Microeconomic Theory, Oxford University Press, New York, 1995, pp. 25-26, 29.
- Hayek cited. Petsoulas, Christian. Hayek's Liberalism and Its Origins: His Idea of Spontaneous Order and the Scottish Enlightenment. Routledge. 2001. p. 2

- http://www.ginnasi.it/E_lezione_3/manuale_3.pdf
- (*Adam Smith, 2, in La ricchezza delle nazioni, 1776. URL consultato l'8 dicembre 2007.*)
- (*Mises, Human Action, p. 857; p. 861*)
- *Adam Smith, VII (PDF), in The Wealth of Nations, Libro I, 9 marzo 1776, p. 52.*
- *Toufic K. Gaspard, A political economy of Lebanon, 1948-2002 : the limits of laissez-faire, Brill, 2004, ISBN 1-4237-1427-X, OCLC 60876446. URL consultato il 21 ottobre 2021.*
- <http://www.gbv.de/dms/zbw/690015283.pdf> *Sandro Trento Il capitalismo italiano*
- *Franco Sotte, Riflessioni sull'agricoltura e lo sviluppo rurale nella testimonianza e nell'impegno di Albertino Castellucci (PDF), in Atti Convegno Castellucci, in http://www.storiamarche900.it/uploads/File/AttiConvegnoCastellucci.pdf, pp. 5 e 6.*
- *Bruno Dente, voce Planning, in International Encyclopedia of political science, 2011, pp. 1863-1867.*
- *Bruno Dente, In un diverso stato, Il Mulino, 1995, pp. 30-31.*
- *Per la moderna epistemologia sulle politiche pubbliche che si oppone al metodo razional-sinottico e quindi al metodo della programmazione: Charles E. Lindblom, The Science of Muddling Through - 1959; Charles E. Lindblom, intelligence of Democracy - 1965; James March e Johan Olsen, A Garbage Can Model of Organizational Choice - 1972.*
- (*CENSLOC, Politiche per lo sviluppo locale, Milano, Franco Angeli, 2008*)
- (EN) *Command economy*, su *Encyclopædia Britannica*. URL consultato il 16 novembre 2021.
- *Alec Nove, Planned Economy, in The New Palgrave: A Dictionary of Economics, vol. 3, 1987, p. 879.*
- *Pat Devine, Democracy and Economic Planning, Polity, 26 luglio 2010, ISBN 978-0745634791.*
- *Paul R. Gregory e Robert C. Stuart, Comparing Economic Systems in the Twenty-First Century, Boston, Houghton Mifflin, 2003, pp. 23–24, ISBN 978-0-618-26181-9.*

- (EN) *Economic planning*, su Encyclopedia Britannica. URL consultato il 31 ottobre 2021.
- servizio, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- *Zimbalist e Sherman 1984*, pp. 10-11.
- *Pianificazione economica in "Dizionario di Storia"*, su Treccani. URL consultato il 1° novembre 2021.
- C. H. Feinstein, *Socialism, Capitalism and Economic Growth: Essays Presented to Maurice Dobb*, Cambridge University Press, 1975, p. 174, ISBN 0-521-29007-4. «*We have presented the view that planning and market mechanisms are instruments that can be used both in socialist and non-socialist societies. [...] It was important to explode the primitive identification of central planning and socialism and to stress the instrumental character of planning.*».
- *Cockshott e Cottrell 1993*.
- Fritz Heichelheim, *Commerce, Greek and Roman*, in N. G. L. Hammond e Howard Hayes Scullard (a cura di), *The Oxford Classical Dictionary*, 2ª ed., Oxford, Oxford University Press, 1949, p. 274, ISBN 0198691173.
- Darrel E. La Lone, *The Inca as a Nonmarket Economy: Supply on Command versus Supply and Demand*, su academia.edu, p. 292. URL consultato il 17 dicembre 2018.
- Mark Blaug (a cura di), *The Early mercantilists: Thomas Mun (1571–1641), Edward Misselden (1608–1634), Gerard de Malynes (1586–1623)*, in *Pioneers in economics*, n. 4, E. Elgar Pub. Co., 1991, p. 136, ISBN 9781852784669. URL consultato il 7 settembre 2018. «*To this approach belongs at least in part an attempt to view mercantilism as economic dirigee, a planned economy with national economic objectives – 'wealth', 'plenty' or simply 'welfare' within the framework of the nation and at the expense of other nations.*».
- (RU) *Плановая экономика*, su Большая российская энциклопедия. URL consultato il 31 ottobre 2021.
- (EN) *Glossary of Terms: Planned Economy*, su www.marxists.org. URL consultato il 3 novembre 2021.
- Friedrich Engels, *Principi del Comunismo (1848)*, su www.marxists.org. URL consultato il 1° novembre 2021.

- *Opere scelte 1966, Anti-Dühring, p. 1037.*
- *(EN) The economic legacy of Carl Ballod: a master of many professions, su Latvijas Zinātņu Akadēmijas Vēstis. URL consultato il 3 novembre 2021.*
- *(RU) Программа Российской социал-демократической рабочей партии. 1903 г., su музейреформ.рф. URL consultato il 1° novembre 2021. «Заменяв частную собственность на средства производства и обращения общественною и введя планомерную организацию общественно-производительного процесса для обеспечения благосостояния и всестороннего развития всех членов общества, социальная революция пролетариата уничтожит деление общества на классы и тем освободит все угнетенное человечество, так как положит конец всем видам эксплуатации одной части общества другою.».*
- *Smolinski 1969, p. 96.*
- *Smolinski 1969, p. 97.*
- *Economia pianificata, su Dizionario storico della Svizzera. URL consultato il 12 novembre 2021.*
- *(EN) Tom Wetzel, Workers Power and the Spanish Revolution (PDF), su libcom.org.*
- *Sam Dolgoff, The Anarchist Collectives, 1ª ed., Free Life Editions, 1974, p. 114, ISBN 9780914156024.*
- *After the Revolution, su membres.multimania.fr, 7 gennaio 1936. URL consultato il 12 settembre 2012 (archiviato dall'url originale il 29 agosto 2012).*
- *Saul Estrin, Yugoslavia: The Case of Self-Managing Market Socialism, in Journal of Economic Perspectives, vol. 5, n. 4, autunno 1991, pp. 187-194.*
- *Paul Kennedy, The Rise and Fall of the Great Powers, New York, Random House, 1987, pp. 322–323, ISBN 0-394-54674-1.*
- *Ellman 2014, p. 372.*
- *Ellman 2014, p. 372.*
- *Kimberly Babiarz, Karen Eggleston, Grant Miller e Zhang Qiong, An exploration of China's mortality decline under Mao: A provincial analysis, 1950–80, in Population Studies, vol. 69, n. 1, 2 gennaio 2015, pp. 39–56, DOI:10.1080/00324728.2014.972432, ISSN 0032-4728 (WC · ACNP), PMC 4331212, PMID 25495509.*

- [Švyrkov 1980](#), p. 18.
- [БСЭ, Планирование народного хозяйства di A. N. Efimov](#).
- [Švyrkov 1980](#), pp. 29-31.
- [БСЭ, Плановые показатели di P. N. Krylov](#).
- [John Howard Wilhelm, *The Soviet Union Has an Administered, Not a Planned Economy*, in Soviet Studies, vol. 37, n. 1, 1985, pp. 118–130, DOI:10.1080/09668138508411571](#).
- [Ellman 2007](#), p. 22.
- [David Schweickart, *Democratic Socialism*, in Gary L. Anderson e Kathryn G. Herr \(a cura di\), Encyclopedia of Activism and Social Justice, SAGE Publications, 2007, p. 448, ISBN 9781452265650](#).
- [Writings, 1932–33 p. 96, Leon Trotsky](#).
- [\(EN\) Oskar Lange, *The Computer and the Market*, su calculemus.org. URL consultato il 12 settembre 2012](#).
- [Eden Medina, *Designing Freedom, Regulating a Nation: Socialist Cybernetics in Allende's Chile*, in J. Lat. Am. Stud., vol. 38, n. 38, Cambridge University Press, 2006, pp. 571–606, DOI:10.1017/S0022216X06001179](#).
- [\(EN\) David Kotz, *What Economic Structure for Socialism?* \(PDF\), su University of Massachusetts, 2008. URL consultato il 12 settembre 2012](#).
- [Prabhat Ranjan Sarkar, *Proutist economics: discourses on economic liberation*, 1ª ed., A'nanda Ma'rga Publications, 1992, ISBN 81-7252-002-6, OCLC 32893561](#).
- [Politica economica](#), su Movimento per la Democrazia Economica. URL consultato il 21 novembre 2021.
- [Democrazia Economica](#), su Movimento per la Democrazia Economica. URL consultato il 21 novembre 2021.
- [Pianificazione economica: alcuni modelli](#), su Collettivo Le Gauche, 22 aprile 2021. URL consultato il 13 novembre 2021.
- [Schweickart 2015](#), pp. 3-4.
- [Democrazia inclusiva](#), su inclusivedemocracy.org. URL consultato il 17 novembre 2021.
- [Campbell 2002](#), pp. 32-34.

- *Participatory Planning Through Negotiated Coordination* (PDF), su gesd.free.fr, 1° marzo 2002. URL consultato il 30 ottobre 2011.
- Vasilis Kostakis, *How to Reap the Benefits of the 'Digital Revolution'? Modularity and the Commons*, in *Halduskultuur: The Estonian Journal of Administrative Culture and Digital Governance*, vol. 20, n. 1, 2019, pp. 4–19.
- (EN) *Overview*, su [Participatory Economy](http://ParticipatoryEconomy.org). URL consultato il 19 novembre 2021.
- (EN) *Self-managing Workplace*, su ParticipatoryEconomy.org. URL consultato il 19 novembre 2021.
- (EN) *Self-managing Neighbourhood*, su ParticipatoryEconomy.org. URL consultato il 19 novembre 2021.
- Oskar Langee, *The Computer and the Market*, su calculemus.org, 1979. URL consultato il 12 settembre 2012.
- Vladimir A. Kitov, Valerij V. Šilov e Sergej A. Silantiev, *Trente ans ou la Vie d'un scientifique*, in Fabio Gadducci e Mirko Tavosanis (a cura di), *History and Philosophy of Computing: Third International Conference, HaPoC 2015, Pisa, Italy, October 8-11, 2015, Revised Selected Papers, Volume 487 of IFIP Advances in Information and Communication Technology ISSN 1868-4238, Cham, Springer, 2016, p. 191, ISBN 9783319472867*. URL consultato il 12 settembre 2021. «[...] *"Measures to overcome the shortcomings in the development, production and introduction of computers in the Armed Forces and national economy"*. Today this project is known among the specialists as the 'Red Book' project. It was the first project in the USSR, which proposed to combine all the computers in the country into a unified network of computer centers. In peacetime this network must have fulfilled both national economic and defense tasks [...].».
- *Zimbalist e Sherman 1984*, p. 9.
- (EN) Ludwig Von Mises, *Economic calculation in the Socialist Commonwealth* (PDF), Ludwig von Mises Institute, 1990. URL consultato l'8 settembre 2008 (archiviato dall'url originale il 16 dicembre 2014).
- Friedrich A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, in *American Economic Review*, XXXV, n. 4, 1945, pp. 519-530.
- Tibor Machan, *Some Skeptical Reflections on Research and Development*, in *Liberty and Research and Development: Science Funding in a Free Society* (PDF), Hoover

Press, 2002, ISBN 0-8179-2942-8. URL consultato il 19 novembre 2021 (archiviato dall'originale il 26 giugno 2008).

- Lev Trockij, Writings 1932–33, p. 96.
- J. G. Zielinski, *Economic Reforms in Polish Industry*, New York, Oxford University Press, 1973, ISBN 0-19-215323-4.
- Robin Hahnel, *The ABC's of Political Economy*, Londra, Pluto Press, 2002, p. 262, ISBN 0-7453-1858-4.
- Ernest Mandel, *In defense of socialist planning*, in *New Left Review*, I, n. 159, settembre–ottobre 1986, pp. 5–37. «*Planning is not equivalent to 'perfect' allocation of resources, nor 'scientific' allocation, nor even 'more humane' allocation. It simply means 'direct' allocation, ex ante. As such, it is the opposite of market allocation, which is ex post.*».
- David Schweickart, James Lawler, Hillel Ticktin e Bertell Ollman, *Definitions of Market and Socialism*, in *Market Socialism: The Debate Among Socialists*, New York, Routledge, 1998, pp. 58–59, ISBN 978-0-415-91967-8. «*For an Anti-Stalinist Marxist, socialism is defined by the degree to which the society is planned. Planning here is understood as the conscious regulation of society by the associated producers themselves. Put it differently, the control over the surplus product rests with the majority of the population through a resolutely democratic process. [...] The sale of labour power is abolished and labour necessarily becomes creative. Everyone participates in running their institutions and society as a whole. No one controls anyone else.*».
- Donald F. Busky, *Democratic Socialism: A Global Survey*, Praeger, 2000, pp. 7–8, ISBN 978-0275968861. «*Sometimes simply called socialism, more often than not, the adjective democratic is added by democratic socialists to attempt to distinguish themselves from Communists who also call themselves socialists. All but communists, or more accurately, Marxist-Leninists, believe that modern-day communism is highly undemocratic and totalitarian in practice, and democratic socialists wish to emphasise by their name that they disagree strongly with the Marxist-Leninist brand of socialism.*».
- David L. Prychito, *Markets, Planning, and Democracy: Essays After the Collapse of Communism*, Edward Elgar Publishing, 2002, p. 72, ISBN 978-1840645194.

«It is perhaps less clearly understood that advocates of democratic socialism (who are committed to socialism in the above sense but opposed to Stalinist-style command planning) advocate a decentralised socialism, whereby the planning process itself (the integration of all productive units into one huge organisation) would follow the workers' self-management principle.».

- Karl Marx, Il Capitale, a cura di Eugenio Sbardella, 10^a ed., Roma, Newton Compton Editori, 2020, ISBN 978-88-541-8049-9.
- Karl Marx e Friedrich Engels, Opere scelte, Editori Riuniti, 1966.
- John Sloman, Elementi di economia, il Mulino.
- Sabino Cassese, Recenti studi sulle nazionalizzazioni, in Economia e storia, n. 4, 1963, pp. 582-600.
- Carl Landauer, Theory of National Economic Planning, 2^a ed., Berkeley e Los Angeles, California, University of California Press, 1947.
- Leon Smolinski, Lenin and Economic Planning, in Studies on Comparative Communism, vol. 2, n. 1, Elsevier, 1969.
- Jurij M. Švyrkov, Centralised Plannig of the Economy, traduzione di Jane Sayer, Mosca, Progress Publishers, 1980.
- Andrew Zimbalist e Howard J. Sherman, Comparing Economic Systems: A Political-Economic Approach, Harcourt College Pub, 1984, ISBN 0-12-781050-1.
- Ernest Mandel, In Defence of Socialist Planning, in New Left Review, n. 159, 1986.
- Gregory Grossman, Command economy, in The New Palgrave: A Dictionary of Economics, vol. 1, 1987, pp. 494–495.
- Alec Nove, Planned economy, in The New Palgrave: A Dictionary of Economics, vol. 3, 1987, pp. 879–885.
- Paul Cockshott e Allin Cottrell, Towards a New Socialism, Spokesman Books, 1993, ISBN 978-0851245454.
- Al Campbell, Democratic Planned Socialism: Feasible Economic Procedures (PDF), in Science & Society, vol. 66, n. 1, estate 2002, pp. 29-42.
- Robin Cox, The Economic Calculation Controversy: Unravelling of a Myth (PDF), in Common Voice, n. 3, 2005.

- Heinz Dieterich Steffan, *Der Sozialismus des 21. Jahrhunderts : Wirtschaft, Gesellschaft und Demokratie nach dem globalen Kapitalismus*, 2. Aufl, Homilius, 2006, ISBN 3-89706-652-1.
- Michael Ellman, *The Rise and Fall of Socialist Planning*, in Saul Estrin, Grzegorz W. Kolodko e Milica Uvalić (a cura di), *Transition and Beyond: Essays in Honour of Mario Nuti*, New York, Palgrave Macmillan, 2007, ISBN 978-0-230-54697-4.
- Martin Myant e Jan Drahokoupil, *Transition Economies: Political Economy in Russia, Eastern Europe, and Central Asia*, Wiley-Blackwell, 2010, ISBN 978-0-470-59619-7.
- Pat Devine, *Democracy and Economic Planning*, Polity, 2010, ISBN 978-0745634791.
- Michael Ellman, *Socialist Planning*, 3^a ed., Cambridge University Press, 2014, ISBN 1107427320.
- David Schweickart, *Economic Democracy* (PDF), The Next System Project, ottobre 2015.
- ААВВ, Большая Советская Энциклопедия, третье издание, Советская энциклопедия, 1969-1978.
- (EN) Dirigismo, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Per la sua teorizzazione alla Scuola di Scienze Corporative del Collegio Mussolini di Pisa, v. la citazione, che fece Ugo Spirito in *Critica della democrazia*, 1963 (pp. 34-35), del volume *Economia programmatica del 1933*, ricordato da Il prof. Vittorio Frosini in una lucida testimonianza su Università, Normale e Collegio Mussolini, a cura di Raimondo Cubeddu e Giuseppe Cavera.
- (EN) King del Rosario, *Abenomics and the Generic Threat*, su *e.globis.jp*, 15 agosto 2013. URL consultato il 15 agosto 2013 (archiviato dall'url originale il 9 novembre 2013).
- R. Savy - M. Fromont (a cura di), «L'intervention des pouvoirs publics dans la vie économique», Paris, Presses Univ. de France, 1978, vol. I.
- Sabino Cassese, *Pubblica amministrazione e attività produttive*, in "Politica del diritto", 1984, n. 2, pp. 311-316.
- Patrizio Bianchi, *politica industriale*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.

- CHIESA E LAVORO. Le otto proposte, su avvenire.it.
- Servizi al consumatore - Carte dei servizi
- Hal R. Varian, *Microeconomia*, 4 ed., Venezia, Cafoscarina, 1998, p. 662, ISBN 88-85613-75-6.
- Richard J. Schonberger, Edward M. Knod jr., *Gestione della produzione*, 4 ed., Milano, McGraw-Hill, 1999, p. 679, ISBN 88-386-0806-7.
- (EN) Produzione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN) Offerta, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Costo totale e margine sono da riferirsi al soggetto che espone il prezzo/tariffa del prodotto/servizio.
- Danilo Zatta, *Le basi del pricing. Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività*, (2009), Hoepli ISBN 88-203-4353-3
- Hermann Simon e Danilo Zatta, *Strategie di pricing. Come migliorare la redditività aziendale* (2006), Hoepli ISBN 88-203-3618-9
- P.O.P. Marketing | Men In Brand, su www.meninbrand.com. URL consultato il 28 ottobre 2016.
- (EN) Promozione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Biagio Di Franco e Monica Izvercian, *ICIE 2016 Proceedings of the 4th International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Dr Kenneth A. Grant and Dr Sean Wise, Academic Conferences and publishing limited^a ed., 2016.
- Felice Nitti, *Le università: centri di innovazione e sviluppo!*, su *Minnovo*, 10 aprile 2020. URL consultato il 3 marzo 2021.
- Philip Kotler and Kevin Lane Keller (2016). *Marketing Management*, 15th edition, Pearson Education, Harlow.
- (EN) Innovazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Lavoce.Info - Articoli - Ricette Per La Crescita: Più Ingegneri E Meno Filosofi Archiviato il 15 marzo 2012 in Internet Archive.
- Francesco Muzzarelli (2007), *Guidare l'apprendimento. Metodologie e tecniche di formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 1a ristampa 2013

- Giuseppe Fischetti (2017), Il Valore Tecnologico Umano nei sistemi economici, Corato(BA), Secop Edizioni.
- Banca D'Italia (settembre 2009).I rendimenti dell'istruzione.Cingano F., Cipollone P.
- G. S. Becker.(1964), Human Capital, Columbia University Press, New York 1964; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993.
- Cipollone P., Visco I. Il merito nella società della conoscenza.<<il Mulino>>, n.1/2007, pp. 21–34.
- Coase R.H. (1960), The Problem of Social Cost, "Journal of Law and Economics".
- Dagum C., Lovaglio P.G., Vittadini G. (2003), Il Capitale Umano in Italia: Analisi della Distribuzione.
- Draghi M. (09/11/2006), Istruzione e Crescita Economica, Lectio magistralis in occasione dell'inaugurazione del 100° anno accademico, Università La Sapienza Facoltà di Economia.
- Fischetti G. (2017), Il Valore Tecnologico Umano nei sistemi economici, Secop Edizioni, Corato (BA)
- Foray D. (2006), L'economia della Conoscenza, Il Mulino, Bologna.
- Gori E. (2004), L'investimento in Capitale Umano attraverso l'Istruzione, in G. Vittadini (a cura di) (2004) Capitale Umano. La ricchezza dell'Europa. Guerini ed.
- Schultz T.W. (1961), Investment in Human Capital, American Economic Review (AER).
- Schumpeter J. (1911), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle.
- Di Martino A., Fischetti G. (2018), Il dirompente valore del capitale umano, Secop Edizioni, Corato (BA), EAN:9788894862416
- (EN) Capitale umano, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- RND è l'abbreviazione utilizzata per Ricerca e Sviluppo in particolar modo nei nomi di dominio dove non è permesso utilizzare la lettera &.

- Principio contabile n. 24 del CNDC, DPR 917/86 art. 108, codice civile art. 2426 punto 5
- Paul Samuelson, The pure theory of public expenditures, in The Review of Economics and Statistics, n. 4, 1954
- Hawkins, Del I. (University of Oregon), Mothersbaugh, David L. (University of Alabama), 2010, Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. Irwin, McGraw Hill. ISBN 978-0-07-338110-7. P 23.
- Kahneman, Gilovich e Griffin. Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement, Cambridge University Press, 2002
- ISTAT, I conti degli italiani, Bologna, Il Mulino, 2001, ISBN 88-15-08169-0, pp. 65-66.
- Banca d'Italia.
- ISTAT, I consumi delle famiglie. Anno 2007, 8 luglio 2008.
- ISTAT, I conti degli italiani, Bologna, Il Mulino, 2001, ISBN 88-15-08169-0, pp. 105-106.
- Il metodo si basa sull'identità $X=C+(E-M)+G+U$, dove X è la produzione interna, C il consumo interno, E le esportazioni, M le importazioni, G la variazione delle scorte e U altri usi (investimenti e consumi intermedi). Ne segue $C=X-(E-M)-G-U$.
- (EN) Consumo, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN) Autori vari, *Economics: Principles, Problems, and Policies*, McGraw-Hill/Irwin, 2009, p. 22.
- (EN) Paul R. Gregory, Robert C. Stuart, *The Global Economy and Its Economic Systems*, Cengage Learning, 2013, p. 30.
- (EN) public property, su *businessdictionary.com*. URL consultato il 12 maggio 2019.
- (EN) Autori vari, *International Encyclopedia of Political Science*, SAGE, 2011, p. 2132.

- Lavoce.info - DOSSIER - Patrimonio pubblico in vendita Archiviato il 16 giugno 2012 in Internet Archive.
- (EN) Beni pubblici, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Simona Vitale, Sull'ambiguità del concetto di servizio pubblico radiotelevisivo, Napoli, Università di Napoli, 2006.
- Marcello Clarich, Manuale di diritto amministrativo (III edizione), Il Mulino, Bologna, ISBN 978-88-152-7205-8, 2017.
- Graziano Pestoni, Privatizzazioni, Il monopolio del mercato e le sue conseguenze, Lugano (Svizzera), Fondazione Pellegrini Canevascini - Sindacato svizzero dei servizi pubblici, 2013.
- Graziano Pestoni, La privatizzazione della Posta svizzera, origine, ragioni, conseguenze (Svizzera), Fondazione Pellegrini Canevascini - Syndicom, 2018.
- Archivio norme e giurisprudenza sullo sciopero nei servizi pubblici, su 213.215.209.98. URL consultato il 30 agosto 2007 (archiviato dall'url originale il 28 settembre 2007).
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri della Repubblica Italiana 27 gennaio 1994 Princìpi sull'erogazione dei servizi pubblici, su *handylex.org*.
- Diritto dei servizi pubblici. Normativa e pubblicazioni, su *dirittodeiservizipubblici.it*.
- Qualità dei servizi pubblici e carte dei servizi. Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286, su *parlamento.it*.
- (EN) European Parliament - Public Undertakings and services in the EU, su *europarl.europa.eu*.
- «Economics is the science which studies human behaviour as a relationship between ends and scarce means which have alternative uses»; la definizione, del 1932, è tratta da Lionel Robbins, Essay on the Nature and Significance of Economic Science (PDF), London, Macmillan, 1945, p. 16.
- Per l'economista e politico francese Raymond Barre:
- Per l'economista inglese Alfred Marshall: «L'economia è uno studio del genere umano negli affari ordinari della vita» (in Principi di Economia, 1890).

- I due significati differenti insiti nel concetto corrente di economia: “Formale”, connotato a concetti di “scarsità” e “massimizzazione”, ad esempio “fare economia” di qualcosa ovvero risparmiare su una risorsa scarsa; altro esempio <<ottenere il massimo dai propri mezzi>>. “Sostanziale”, si riferisce al processo di interazione con la natura e le persone dal quale dipende la sussistenza dell’uomo, come ad esempio l’economia domestica o di uno Stato.vedi Carl Menger, “Principi di economia politica”, edizione postuma 1923, 1976, Utet, Torino. in Karl Polanyi, La sussistenza dell’uomo. Il ruolo dell’economia nelle società antiche, cap. 2 I due significati di economico, 1983, Einaudi, Torino, ISBN 88 06 055 82 8
- La classificazione e le definizioni che seguono sono quelle usate in ambito internazionale (secondo gli standard SNA delle Nazioni Unite e SEC, da esso derivato, dell'Unione europea) per l'analisi della struttura complessiva di un sistema economico, di suoi aspetti specifici (ruolo dello Stato, sottosistemi regionali ecc.), della sua evoluzione nel tempo, delle relazioni con altri sistemi economici; in particolare, sono tratte da:
 - (EN) Eurostat, European system of accounts ESA 1995 Archiviato il 31 maggio 2010 in Internet Archive;
 - ISTAT, I conti degli italiani, Bologna, Il Mulino, 2001.
 - (EN) Settori economici ESCAP, su unescap.org.
 - Viktor O. Ledenyov e Dimitri O. Ledenyov, *Business cycles in economics*, Dusseldorf, Germany, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018, ISBN 978-613-8-38864-7.
 - Cfr. il Mercantilismo, l'Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni di Adam Smith, il Sistema nazionale di economia politica di Friedrich List ecc.
 - D. Wade Hands, *philosophy and economics*, in The New Palgrave Dictionary of Economics, 2^a ed., 2008.
 - (EN) Alberto Di Martino e Giuseppe Fischetti, *Anthropological Economics*, a cura di A. Di Martino, G. Fischetti, EPD Edizioni, 2021.

- Pierluigi Ciocca, *Il tempo dell'economia. Strutture, fatti, interpreti del Novecento*, Bollati Boringhieri, 2004, ISBN 978-88-339-1559-3.
- Sidney Pollard, *L'economia internazionale dal 1945 ad oggi*, Editori Laterza, 1999, ISBN 88-420-5791-6.
- André Gauthier, *L'economia mondiale dal 1945 a oggi*, Il Mulino, 1998, ISBN 88-15-06381-1.
- Francis Oppenheim, *La scuola del profitto*, Garzanti, 1970.
- George Akerlof, Robert Shiller, *Ci prendono per fessi. L'economia della manipolazione e dell'inganno*, 2016, Mondadori, Milano.
- economia, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- Claudio Sardoni, *Economia*, in *Enciclopedia Italiana, VI Appendice*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2000.
- Claudio Sardoni, *Economia*, in *Enciclopedia Italiana, VII Appendice*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2006.
- economia, su *sapere.it*, De Agostini.
- (EN, FR) *Economia*, su *Enciclopedia canadese*.
- (EN) *Fallimento del mercato*, su *Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.*

Capitolo 2

Azienda

- Raccomandazione della Commissione europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003
- Allegato 1 al Regolamento (UE) n. 651/2014
- Ocse: Pmi spina dorsale economia italiana, sono 99, 9% delle imprese, su *Agi.it*. URL consultato il 30 aprile 2017.
- Angela Lamboglia, Commissione europea: dalle PMI spinta all'occupazione - *FASI.biz*, su *www.fasi.biz*. URL consultato il 30 aprile 2017.
- Dati sulle PMI di Cerved

- Federico Tamagni, PMI (Piccola e Media Impresa), in *Dizionario di Economia e Finanza*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.
- Piccole e medie imprese (PMI), sito della Commissione europea
- Dati sulle PMI dell'ISTAT
- Dati sulle PMI di Cerved
- Garante per le micro, piccole e medie imprese presso il Ministero dello sviluppo economico
- Corte di Giustizia Europea, Suzen contro Zehncker 11 marzo 1977
- Formulazione per molti infelice dato funzionalmente autonomi sono anche articolazioni come mensa, pulizie o servizi che però non sono inerenti al processo produttivo
- azienda, su Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- Azienda, in Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

Economia aziendale

- Giovanni Domenico Peri, *Negotiante*, Giovanni Gabriele Hertz, 1707.
- G. CATTURI, In difesa di un "perdente": Giuseppe Cerboni, in AA.VV., *Dalla rilevazione contabile all'Economia aziendale*, op. cit., pp. 71-111.
- H. NICKLISCH, *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart, C.E. Poeschel, 7^a ed., 1929-1932, 3 tomi.
- E. SCHMALENBACH, *Dynamische Bilanz*, Leipzig, G.A. gloeckner, 6^a ed., 1933.
- E. GIANNESI, *Corso di Economia aziendale*, vol. V, I precursori, Pisa, C. Corsi, 1964.
- G. ZAPPA, *La determinazione del reddito nelle imprese commerciali - I valori di conto in relazione alla formazione dei bilanci*, Roma, Anonima Libreria Italiana, 2 tomi, 1920-1929; Aldo AMADUZZI, *Appunti manoscritti compilati alle lezioni di Gino Zappa a Venezia nel 1923-24 - Corso critico alla dottrina prevalente*, Roma, RIREA, 2007.
- A. CANZIANI, *Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana*, in AA.VV., *Saggi di Economia aziendale per Lino Azzini*, Milano, Giuffré, 1987, pp. 183-267.

- Cfr. più ampiamente sul tutto, nonché sull'evoluzione successiva, AA.VV., Saggi di Economia aziendale e Sociale in Memoria di Gino Zappa, Milano, Giuffrè, 3 volumi, 1961.
- Y. BIONDI, Gino Zappa e la rivoluzione del reddito, Padova, CEDAM, 2002; A. CANZIANI, La Ragioneria quale tecnica dell'Economia Politica, e l'autoaffermazione dell'Economia aziendale, in M. FANNI (a cura), Atti del Convegno in onore di Ubaldo de Dominicis - L'evoluzione delle dottrine aziendali: quale itinerario?, Trieste, LINT, 1992, pp. 79-85; M. COSTA, Le concezioni della Ragioneria nella dottrina italiana. Profili storici e storiografici nella sistematica delle discipline aziendali, Torino, Giappichelli, 2001; P. RONDO BROVETTO, Gino Zappa, "Revue française de Gestion", Juin-Aout 1995, pp. 45-50; E. VIGANO', L'Economia aziendale e la Ragioneria, Padova, CEDAM, 1996.
- V. MASI, La Ragioneria come scienza del patrimonio, Padova, CEDAM, 1943; E. PERRONE, La Ragioneria e i paradigmi contabili, Padova, CEDAM, 1997.
- Edmund Husserl: Logische Untersuchungen, Akademie Verlag GmbH, ISBN 978-3-05-005013-3. URL consultato il 28 settembre 2018.
- E. CAVALIERI, R. FRANCESCHI FERRARIS, Economia Aziendale, vol. I, Attività aziendale e processi produttivi, Torino, Giappichelli, 4^a ed., 2010; Y. BIONDI, A. CANZIANI, T. KYRAT (Eds.), The Firm as an Entity and its Economy, London, Routledge, 2007.
- R. FERRARIS FRANCESCHI, Problemi attuali dell'Economia Aziendale in prospettiva metodologica, Milano, Giuffrè, 1998.
- AA.VV., Dalla rilevazione contabile alla Economia Aziendale, Atti del IX Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Roma, RIREA, 2007; W. BUSSE von KOLBE, Accounting and Business Economics Tradition in Germany, "The European Accounting Review", n. 5-1996, pp. 413-434; A. CANZIANI, Economia Aziendale and Betriebswirtschaftslehre as independent sciences of the firm, in Y. BIONDI, A. CANZIANI, T. KYRAT (Eds.), The Firm as an Entity and its Economy, London, Routledge, 2007, pp. 107-130; G. GALASSI, R. MATTESSICH, Italian Accounting Research in the First Half of the 20th Century, "Review of Accounting and Finance", n. 2-2004, pp. 62-83; E. VIGANO', Accounting and

Business Economics Traditions in Italy, "European Accounting Review", n. 7-1998, pp. 381-403.

- P. ONIDA, Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo, Milano, Giuffré, 1951, e altrettanto E. GIANNESSEI, Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane, Pisa, Corsi, 1954, piuttosto dissonante sul tema.
- Sh. R. KRUPP (ed.), The Structure of Economic Science, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1966; J. RUEFF (ED.), Les Fondements Philosophiques des Systèmes Economiques, Paris, Payot, 1967; S. MORGENBESSER, P. SUPPES, M. WHITE (Eds.), Philosophy, Science and Method, New York, St. Martin's Press, 1969; F. MACHLUP, Homo Oeconomicus and his Class Mates, in M. Natanson (Ed.), Phenomenology and Social Reality: Essays in Memory of Alfred Schutz, The Hague, M. Nijhoff, pp. 122-139.
- B. CROCE, Logica come scienza del concetto puro, Bari, Laterza, 7^a ed., 1947; R. FERRARIS FRANCESCHI, L'indagine metodologica in Economia Aziendale, Milano, Giuffré, 1978; T.W. HUTCHISON, Knowledge and Ignorance in Economics, Chicago, Chicago U.P., 1977, nonché On Revolution and Progress in economic Knowledge, Cambridge, Cambridge U.P., 1978; F. MACHLUP, Essays in Economic Semantics, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall, 1962; R. MATTESSICH, Neue erkenntnistheoretische Probleme der Betriebswirtschaftlehre, in H. KLOID (a cura), op. cit., pp. 17-32; G. MAZZA, Problemi di assiologia aziendale, Milano, Giuffré, 1978;.
- I. ANSOFF, Corporate Strategy, New York, Wiley, 1965.
- Economia aziendale nelle scuole superiori, su aetnanet.org, 15 novembre 2002.
- Economia aziendale, svolgimento, su repubblica.it, 22 giugno 2017.
- Emanuele Maffei, Lingue ed economia: il binomio "raro" della Carlo Bo, su uniamo.uniurb.it, 18 luglio 2017.
- Come diventare insegnante di economia aziendale, su soldielavoro.soldionline.it. URL consultato l'8 giugno 2012.
- H. KLOIDT (a cura), Betriebswirtschaftliche Forschung in internationaler Sicht, Berlin, Duncker & Humblot, 1969; S. ZAMBON, Accounting and Business Economic Traditions: a Missing European Connection?, in "The European Accounting Review", n. 5-1996, pp. 401-411.

- Canziani Arnaldo, Lezioni di Economia Aziendale, Padova, Kluwer-CEDAM, 4^a edizione, 2017
- Coronella Stefano, La ragioneria in Italia nella seconda metà del XIX secolo. Profili teorici e proposte applicative, Giuffrè, Milano, 2007.
- Ferraris Franceschi Rossella, Il percorso scientifico dell'Economia aziendale. Saggi di analisi storica e dottrinale, Giappichelli, Torino, 1994
- Giannessi Egidio, I precursori in Economia aziendale, Giuffrè, Milano, 1980
- Guatri Luigi (a cura di), Economia Aziendale. Com'era e com'è, Milano, EGEA, 2010
- Pezzoli Sandro, Profili di Storia della Ragioneria, Cedam, Padova, 19
- Romani Mario (a cura di), Gino Zappa, Milano, EGEA, 2008
- Siboni Benedetta, Introduzione allo studio della ragioneria. Attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri, FrancoAngeli, Milano, 2006, ISBN 88-464-7325-6

Organizzazione

- T. Parsons, R. F. Bales, Family, Socialization and Interaction Process, The Free Press, New York, 1955 (trad. it. Famiglia e Socializzazione, Arnoldo Mondadori Editore, 1974)
- T. Parsons., An outline of the Social System, in T. Parsons et al. "Theories of Society", Free Press, New York, 1965
- T. Parsons, G. Platt, The American University, Harvard University Press, Cambridge, 1973
- Morgan G. (2004) Images:le metafore dell'organizzazione, Milano, Angeli, p. 189
- Giuseppe Bonazzi (2000) "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, Milano, p. 193
- Jaques E., (1978) Health services: their nature and organization, and the role of patients, doctors, nurses, and the complementary professions, Brunel Institute of organization and social studies series, Heinemann, London, (trad. it. Il servizio sanitario: il modello inglese come guida per la riforma sanitaria in Italia, Etas Libri, Milano), p. 296
- Ivi, p. 127.
- Ivi, p. 129

- Wyatt S., Fraser J., Stock F.G. (1929) The effect of monotony in work, Industrial Fatigue Research Board, London
- Giuseppe Bonazzi (2000) "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, Milano, p. 472
- Bonazzi G. (2000) "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, Milano, p. 257
- Premoli P., (1989) Vocabolario nomenclatore, Bologna, Zanichelli, p. 734.
- Di Vincenzo F., (2009) Capitale sociale e organizzazione per progetti, "Sviluppo e organizzazione", 1, pp. 56-69, p. 59
- Alvesson M., Olof Berg P., (1993) L'organizzazione e i suoi simboli, Milano, Cortina.
- Bacharach S., Gagliardi P., (1995) Il pensiero organizzativo europeo, Milano, Guerini.
- Bergquist W., (1994) L'Organizzazione postmoderna, ISBN 88-85989-96-9, Baldini&Castoldi, Milano.
- Giuseppe Bonazzi, (2007) Storia del pensiero organizzativo, vol.1, FrancoAngeli, Milano.
- Carbognin M. (2011) Riforme, progettazione organizzativa e manutenzione evolutiva nelle Pubbliche Amministrazioni: quattro casi concreti, la gestione del cambiamento e il ruolo della dirigenza pubblica, "Studi organizzativi", 1, pp. 153–159.
- Czarniawska B., (2000) Narrare l'organizzazione, Torino, Ed. Comunità.
- Antonio D'Antonio, Le regole dell'organizzazione, ad est dell'equatore, Napoli, Aprile 2017
- Hatch M.J. (2009) "Teorie dell'organizzazione", Il Mulino, (ed. orig. 2006), ISBN 978-88-15-13242-0
- Morgan G. (1990) Images. Le metafore dell'organizzazione. Franco Angeli, Milano, (ed. orig.1986).
- Strati A. (1986) Action research and organizational symbolism: the role of symbols in changing the work organization, "Dragon: the journal of Standing Conference on Organizational Symbolism", 4, pp. 136–151.
- Visentini L., Bertoldi M. (2009) Conoscere le organizzazioni, Firenze, University Press.
- Boto G. (2011) Teoria delle forme organizzative, Milano, pp. 120–145.

- Weick K., (1993) Organizzare, ISBN 88-8008-005-9, Torino, Utet.
- PoliMi.it - Consiglio d'amministrazione del Politecnico di Milano
- Alcuni autori parlano di sistema dualistico verticale, per distinguerlo da quello che denominano sistema dualistico orizzontale (caratterizzato dalla presenza, accanto al consiglio di amministrazione, di un organo di vigilanza parimenti eletto all'assemblea, come il collegio sindacale italiano) noto in Italia come sistema tradizionale
- Goglio Alessandro, Goldstein Andrea, La corporate governance, Il Mulino, Bologna, 2010. ISBN 9788815136947
- Corapi Diego, Le società per azioni, in AA.VV., Diritto privato comparato. Istituti e problemi, Laterza, Bari, 2007. ISBN 9788842074519
- Astori Riccardo, Bosetti Luisa, Crisi economica e modelli di corporate governance (PDF), su unibs.it. URL consultato il 26 giugno 2012 (archiviato dall'url originale il 19 giugno 2015).
- Principi di governo societario 2004 dell'OCSE
- In Francia, prima della legge n° 2001-420 del 15 maggio 2001, i due ruoli dovevano essere necessariamente uniti, mentre ora possono essere separati.
- Confused State of Case Law, su lawteacher.net, 2 febbraio 2018 (archiviato il 3 gennaio 2020).
- 2006 Comapny Act, s. 154, su legislation.gov.uk.
- Myth of Shareholder Primacy in English Law, in *European Business Law Review*, vol. 24, n. 2, 2013, pp. 217-241 (archiviato il 3 gennaio 2020).
- Hutton v West Cork Railway Co (1883) 23 Ch D 654, su wikimili.com. URL consultato il 3 gennaio 2020 (archiviato il 3 gennaio 2020).
- 2006 Comapny Act, s. 172, su legislation.gov.uk.
- (EN) Richard Williams, Enlightened shareholder value in UK company law (PDF), in *UNWS Law Journal*, vol. 35, n. 1, 2012, pp. 360-361 (archiviato il 3 gennaio 2020).
- Luciano Gallino, Con i soldi degli altri. Il capitalismo per procura contro l'economia, pag. 116, Einaudi, Torino 2009. ISBN 978-88-06-18599-2.
- Francesco Barachini, La gestione delegata nella società per azioni, Giappichelli, Torino, 2008

- Il limite di popolazione è stato elevato da 15.000 a 100.000 abitanti dall'art. 2, comma 176, lettera d) della legge 23 dicembre 2009, n. 191 (legge finanziaria 2010), successivamente modificato dal d.l. 25 gennaio 2010, n. 2, convertito con modificazioni dalla legge 26 marzo 2010, n. 42
- Roberts, E. (2001). Benchmarking global strategic management of technology. Research Technology Management, 44(2), pp. 25-36.
- Larson, C.F. (2001). Management for the new millennium - the challenge of a change. Research Technology Management, 44(6), p. 10.
- Parker, D.P. (2002). The changing role of the Chief Technology Officer. D.P. Parker and Associated web site. <http://www.dpparker.com>.
- Buonocore F., Montanari F., Solari L., ORGANIZZAZIONE AZIENDALE Comportamenti e decisioni per il management, Isedi, 2021. ISBN 9788880083948
- Brusa L., Dentro l'azienda. Organizzazione e management, Milano: Giuffrè, 2004
- Cuneo G., Il successo degli altri, Milano: Baldini & Castoldi, 1997. ISBN 88-8089-214-2
- Daft R.L., Organizzazione aziendale, 4 ed., Milano: Apogeo, 2010
- D'Antonio A., Le regole dell'Organizzazione, ad est dell'equatore, 2017
- Jones G.R., Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento, Milano: Egea, 2007
- Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Bologna: Il Mulino, 1996. ISBN 88-15-05603-3.
- Musso A., La visione interfunzionale del Controller nella Gestione d'Impresa, Torino: Giappichelli, 2017 ISBN 978-88-9217073-5
- Perrone F., Anomalie del comportamento organizzativo, Milano: FrancoAngeli, 2012. ISBN 978-88-568-4657-7

Amministrazione aziendale

- Marco Cian, Amministrazione, in Dizionario di Economia e Finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.
- Amministrazione aziendale, in Dizionario di economia e finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.

- Pianificazione, programmazione e controllo, p. 1 (PDF), su didattica.uniroma2.it.
- La pianificazione aziendale, p. 21 (PDF), su boa.unimib.it.
- La pianificazione aziendale, da p. 22 a (PDF), su boa.unimib.it.
- La pianificazione aziendale, da p. 22 a p. 25 (PDF), su boa.unimib.it.
- Pianificazione, programmazione e controllo, p. 4 (PDF), su didattica.uniroma2.it.
- La pianificazione aziendale, da p. 25 a p. 28 (PDF), su boa.unimib.it.
- La pianificazione aziendale, da p. 29 a p. 31 (PDF), su boa.unimib.it.
- La pianificazione aziendale, da p. 31 a p. 33 (PDF), su boa.unimib.it.
- Pianificazione, programmazione e controllo, p. 1 (PDF), su didattica.uniroma2.it.
- La pianificazione aziendale, p. 6 (PDF), su boa.unimib.it.
- La pianificazione aziendale, p. 53 (PDF), su boa.unimib.it.
- La pianificazione aziendale, da p. 23 a p. 24 (PDF), su boa.unimib.it.
- Navy Information Operations NWP 3-13, Navy Information Operations Command, Norfolk (NIOC-N), Norfolk VA, 2014. (p. 47: “Effective operational design requires the ability to comprehend imprecise information, ambiguity, and continual plan refinement while developing branch plans and sequels for future operations”).
- La pianificazione aziendale, p.34/35 (PDF), su boa.unimib.it.
- Pianificazione, programmazione e controllo, da p. 12 a p. 15 (PDF), su didattica.uniroma2.it.
- Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Quarta edizione riveduta e ampliata, G. Giappichelli Editore, 1990, ISBN 9788834837702.

Governo d'impresa

- Haidar, Jamal Ibrahim, 2009. "Investor protections and economic growth," *Economics Letters*, Elsevier, vol. 103(1), pages 1-4, April
- IATE:Banca dati terminologica dell'UE. Governo d'impresa: corporate governance
- Cancelleria federale svizzera, glossario degli anglicismi. Governo d'impresa: corporate governance Archiviato il 2 marzo 2014 in Internet Archive.
- IATE:Banca dati terminologica dell'UE.
- Bhagat & Black, The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance, *Business Lawyer* n. 54.

- Zattoni e Airoidi, 2006, pp. 18-19.
- Vedi US federal law Sarbanes-Oxley Act of 2002, Section 409(1) Real time issuer disclosures.
- [Codice di Autodisciplina da www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it) Archiviato il 18 ottobre 2006 in Internet Archive.
- Cioè un surplus sul valore effettivo dell'impresa.
- Corporate Governance and Equity Prices Archiviato il 3 dicembre 2012 in Internet Archive.
- Corporate Governance Index Archiviato il 3 novembre 2013 in Internet Archive.
- Geoffrey Colvin, The germ of a scandal. Fortune, n. 20, 20 novembre 2006.
- Rapporto di Casaleggio Associati
- M. L. Mace, Directors: Myth and Reality. Boston, 1971, Harvard Business School Press.
- L'espressione old boys riferita ai consiglieri di amministrazione è poi ripresa più volte dai media, anche internazionali; vedi ad es. Eric Israely (The Italian exception, Time, 25 aprile 2004): "What keeps its [Italy's] corporate culture distinct, though, is that it feels little need to oust the old boys."
- Zattoni e Airoidi, 2006, pp. 287-91.
- Vedi anche all'interno della definizione di gruppo piramidale.
- In questo caso, a monte della catena vi è la società Marco Tronchetti Provera & C. Sapa; seguono Gruppo Partecipazioni Industriali, Camfin, Pirelli & C.; questa controlla diverse divisioni: cavi-energia, cavi telecom, pneumatici, Pirelli & C. Real Estate e Olimpia SpA, poi diventata Telco SpA dopo la vendita a Telefónica; Telco possiede poi la maggioranza relativa di Telecom Italia, sotto cui si trovano pure TIM e Telecom Italia Media.
- Decreto Legislativo 17 gennaio 2003, n. 6
- Decreto Legislativo 6 febbraio 2004, n. 37 - Dal sito del Parlamento italiano
- Legge 3 ottobre 2001, n. 366
- Banca d'Italia, Il mercato della proprietà e del controllo delle imprese: aspetti teorici e istituzionali, numero speciale di "Contributi all'analisi economica"; Roma, 1994

- Bianchi, Marcello, Magda Bianco, Silvia Giacomelli, Paces Alessio e Trento Sandro, Proprietà e controllo delle imprese in Italia, Bologna, il Mulino, 2006.
- Barca, Fabrizio, Imprese in cerca di padrone, Bari, Laterza, 1994.
- Barca, Fabrizio (a cura di), Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi, Roma, Donzelli, 1997
- Barca, Fabrizio e Marco Becht (eds) The control of corporate Europe, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- Capuano P., Agnese P., Battagliese D., Risk governance e performance delle banche sistemiche dell'eurozona, Il Risparmio, Anno LXVII - n. 4 ottobre - dicembre 2019.
- Ghezzi, Federico, Luigi A. Banchi. Diritto societario. Milano, Egea, 2006.
- Gompers, Paul A., Joy L. Ishii e Andrew Metrick, 2003, "Corporate Governance and Equity Prices", Quarterly Journal of Economics 118(1), 107-155.
- Lazzari, Valter Corporate Governance: fondamenti, aspetti controversi e prospettive future, in Economia & Management n. 3 (maggio-giugno 2001), pp. 71-84. Milano, Etas, 2001.
- Casaleggio Associati. Focus - Il social network dei consigli d'amministrazione delle società italiane quotate. Milano, 2005.
- FESE. Share Ownership Structure in Europe. 2007.
- Filippone-Thaulero, Elisabeth La corporate governance nelle società giapponesi : Il caso Mitsubishi Roma, 2016. ISBN 978-88-926-4156-3
- Finocchi Mahne, Cristina. Watchdog - prima trasmissione televisiva su tematiche di governance, in onda dal 2004, tutti i giovedì ore 21.05, Class-CNBC canale economico finanziario di SKY 507, Milano.
- Melis, Andrea, Corporate governance. Un'analisi empirica della realtà italiana in un'ottica europea, Giappichelli, 1999.
- Melis, Andrea, Creazione di valore e meccanismi di corporate governance, Giuffré, Milano, 2002.
- Melis, Andrea, Carta Silvia, Gaia Silvia, I compensi basati su azioni, Giuffré, Milano, 2010.
- Perrone F., Anomalie del comportamento organizzativo, FrancoAngeli, 2012. ISBN 978-88-568-4657-7

- Rangone, Adalberto. "International perspectives on corporate governance: doctrines, models and empirical evidence concerning the foundations of banking origin". RIREA Aziende, Roma, 2017
- Salvioni, Daniela M., Corporate governance and Global Responsibility, Symphonya. Emerging issues in management, n. 1, 2003.
- Salvioni, Daniela M., Corporate Governance, Management Control and Global Competition, Symphonya. Emerging issues in management, n. 1, 2005.
- Salvioni, Daniela M., Market-Driven Management and Corporate Governance, Symphonya. Emerging issues in management, n. 2, 2008.
- Salvioni, Daniela M. Corporate governance, controllo e trasparenza, FrancoAngeli, II ed., 2009.
- Marcel Senn Sovereignty – Some critical Remarks on the Genealogy of Governance In: Journal on European History of Law, London: STS Science Centre, Vol. 1, No. 2, pp. 9 – 13, (ISSN 2042-6402).
- Zattoni, Alessandro, Giuseppe Airoidi. Corporate Governance. Milano, Egea, 2006.

Direzione aziendale

- Management | Treccani, il portale del sapere Archiviato il 2 aprile 2015 in Internet Archive.
- Corbetta G. "I ruoli delle imprese di piccole e medie dimensioni, Sistema Impresa n°5, 1993
- Il lavoro manageriale in pratica. Quello che i manager fanno e quello che possono fare meglio. Franco Angeli, 2014.
- Cuomo M.T., Metallo G., Sviluppo manageriale per le imprese, Torino, G. Giappichelli Editore, 2013
- Spazzoli F., Costantini M., & Fedeli M., Gestire l'Impresa Sociale. Non management del non profit, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2014, p.166-167
- Spazzoli F., Costantini M., & Fedeli M., Gestire l'Impresa Sociale. Non management del non profit, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2014, p.166
- [F.Tylor], "L'organizzazione scientifica del lavoro (tit. orig.: The Principles of Scientific Management, 1911)"

- Maynard H.B, J.L. Schawab, G.J.Stegementen, MTM: lo studio dei metodi e dei tempi di lavorazione, Etas Kompass, Milano 1966
- Maynard H.B, J.L. Schawab, G.J.Stegementen, MTM: lo studio dei metodi e dei tempi di lavorazione (tit. orig.: Methods-Time Measurement, 1948), Etas Kompass, Milano 1966, p.16
- Xodo C. Il dirigente scolastico. Una professionalità pedagogica tra management e leadership, FrancoAngeli, 2010 p. 67-68
- “Management by Objectives, MBO”
- "solo avendo obiettivi si sa dove far andare l'impresa; solo dichiarandoli si può impegnare il management a raggiungerli, solo migliorandoli si può premiare o punire il management per quello che ha fatto
- Xodo C. Il dirigente scolastico. Una professionalità pedagogica tra management e leadership, FrancoAngeli, 2010 p.68-69-70
- Malik F., Il Manager come professione. Operare con efficacia e successo nella propria organizzazione, Il Sole24ore, Milano 2007, p.36
- Cecchinato F. and Nicolini D., Action learning, metodi o strumenti per lo sviluppo manageriale basato sull'azione, Milano,Il Sole 24 ore, 2005
- Mintzberg Henry, The Manager's Job: Folklore and Fact in Harvard Business Review, marzo/aprile 1990, pp. 163–176
- Magretta J., Stone N., Management scientifico - Come funziona e perché riguarda tutti, Egea, Milano 2004. ISBN 88-238-3058-3
- Cantournet B., Salvia E., L'executive search secondo noi - dalla "caccia di teste" alla partnership manageriale, Guerini e Associati, Milano 2006. ISBN 88-8335-729-9
- Castiello d'Antonio A., Psicopatologia del management, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Castiello d'Antonio A., Psicodiagnosi manageriale, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Kets de Vries M.F.R., Figure di leader, Raffaello Cortina, Milano, 2010.
- Perrone F., Anomalie del comportamento organizzativo, FrancoAngeli, 2012. ISBN 978-88-568-4657-7

Imprenditore

- Luciano Gallino, Sociologia dell'economia e del lavoro, Torino, Utet, 1989, pp. 197-198..
- Luciano Gallino, pp. 201-202; voce "Imprenditore".
- Campobasso, 2017, pp. 10-11.
- La precisazione è rilevante in quanto i soci di una società possono essere anche altre società (spesso delle finanziarie o delle holding di controllo), situazione abbastanza comune nelle medio e grandi aziende.
- Campobasso, 2017, pp. 9,11-12-13-14-15-16-17-18.
- Questo capita, ad esempio, quando una persona, già inquadrata come dipendente di un'impresa, subentra all'imprenditore per cessione ereditaria oppure acquisto di quote.
- Complesso produttivo va inteso in senso giuridico-economico, non manifatturiero: il commercio e il variegato mondo dei servizi sono anch'essi "produzione".
- Campobasso, 2017, pp. 24-25.
- Questo per la legge italiana. Per le norme comunitarie, invece, i liberi professionisti sono considerati imprenditori.
- La precisione "libero professionali" è rilevante perché le attività regolamentate sono molte e le più diverse (basti pensare alle licenze nel commercio).
- Campobasso, 2017, p. 20.
- Campobasso, 2017, pp. 20-22.
- Campobasso, 2017, pp. 23-24.
- Campobasso, 2017, p. 25.
- Campobasso, 2017, pp. 25-27.
- Campobasso, 2017, p. 26.
- Campobasso, 2017, p. 27.
- Campobasso, 2017, pp. 27-28.
- Campobasso, 2017, pp. 29-30.
- Campobasso, 2017, pp. 30-31.
- Campobasso, 2017, pp. 31-32.
- Campobasso, 2017, pp. 32-33.

- Campobasso, 2017, pp. 33-35.
- Campobasso, 2017, p. 35.
- Campobasso, 2017, p. 37.
- Campobasso, 2017, pp. 38-39.
- Campobasso, 2017, pp. 39-40.
- Campobasso, 2017, pp. 41-42.
- Campobasso, 2017, p. 42.
- Campobasso, 2017, p. 43.
- Campobasso, 2017, pp. 43-44.
- Campobasso, 2017, pp. 44-45.
- Campobasso, 2017, p. 45.
- Gian Franco Campobasso, Manuale di diritto commerciale, a cura di Mario Campobasso, settima edizione, UTET Giuridica, settembre 2017, ISBN 9788859814863.
- Max Weber, L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, Firenze (Tubinga), 1965 (1920).
- F. X. Sutton, Il credo dell'imprenditore americano, Milano (Cambridge), 1972 (1956).

Funzione aziendale

- Core business, su treccani.it. URL consultato il 12-04-2020.
- Gruppo La Meridiana, Cos'è il core business?, in Gruppo La Meridiana, 21 marzo 2013. URL consultato il 12-04-2020.
- Core business, su sapere.it. URL consultato il 13-04-2020.
- P. Paccassoni, Amazon non guadagna una lira. Eppure è un gigante. Ecco perché, in Marketing Around, 10 giugno 2018. URL consultato il 13-04-2020.
- L. Fumagalli, P. Di Cioccio, L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione. La centralità delle persone nelle aziende di servizi., Milano, FrancoAngeli, 2012, pp. 19-20.

Processo aziendale

- Theodore Panagacos, The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything You Need to Know and How to Apply It to Your Organization, CreateSpace Independent Publishing Platform, 25 settembre 2012, pp. 6–7, ISBN 978-1-4774-8613-9.
- Capire i calcoli OEE, su capstonemetrics.com. URL consultato il 18 settembre 2008 (archiviato dall'url originale il 9 ottobre 2008).

Project management

- Project Management Institute, Guida Al Project Management Body of Knowledge, 3ª ed., Project Management Institute, 2003, ISBN 1-930699-22-0.
- Cesare, De bello Gallico, IV, 17
- testo e traduzione in linea libro IV De bello Gallico, su latin.it.
- F.W. Taylor, L'organizzazione scientifica del lavoro, Milano, Etas Kompass, 1967.
- Russell D. Archibald
- versione PDF del libro, su aacei.org.
- John Hollmann, Total Cost Management Framework, Morgantown WV, AACE International, 2006.
- In diversi casi la comunicazione procede attraverso la dissemination, cioè il processo di diffusione dei risultati e dei benefici di un progetto (in particolar modo se è di ricerca) presso il mondo accademico e scientifico e diretto al technology transfer.
- La suddivisione in 5 fasi è comune a molte metodologie e corrispondente ai 5 macroprocessi indicati dal PMBOK IEEE Std 1490-2003 Archiviato il 12 febbraio 2008 in Internet Archive..
- recensione di Max Wideman, su maxwideman.com.
- The PRINCE2 Guide - A to Z, FAQ and 1000+ Exam Questions, su ruleworks.co.uk. URL consultato il 1° maggio 2008 (archiviato dall'url originale il 27 settembre 2007).
- Method 123, su method123.com.
- TenStep, su tenstep.it.

Catena del valore

- (EN) Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Simon and Schuster, 30 giugno 2008, ISBN 978-1-4165-9584-7. URL consultato il 24 maggio 2022.
- Porter's Value Chain, su www.ifm.eng.cam.ac.uk. URL consultato il 24 maggio 2022.
- Porter's Value Chain, su www.ifm.eng.cam.ac.uk. URL consultato il 24 maggio 2022
- (EN) *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, marzo/aprile 1979.
- (EN) *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.
- (EN) *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York, Free Press, 1985.
- Porter, M. (1987), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59.
- Porter, M. (1991), *Il Vantaggio competitivo delle nazioni*
- Porter, M. (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
- Porter, M. (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001.
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
- Porter, M. & Teisberg, E.O. (2006) "Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition On Results", Harvard Business School Press, 2006.
- Porter, M. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business Review, January 2008.
- Robert M. Grant, *Analisi di settore (3° cap.)*, in *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4ª ed., Bologna, il Mulino, 2011, p. 583, ISBN 978-88-15-15080-6.
- (EN) M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.
- (EN) Bruce Traill, Eamonn Pitts, *Competitiveness Food Industry*, Springer, 1998. ISBN 0-7514-0431-4
- Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

- Porter, Michael E. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: The Free Press;
- Valdani Enrico (2003) Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore, Etas.

Enterprise resource planning

- L. Wylie, "A Vision of Next Generation MRP II", Scenario S-300-339, Gartner Group, 12 aprile 1990
- Cosa significa ERP? | 1C Italia Software gestionale, su 1c-erp.it, 3 agosto 2020. URL consultato l'8 agosto 2020.
- MES ed ERP a confronto: significati e benefici, su DM Solution, 5 marzo 2020. URL consultato il 18 novembre 2021.
- Per comprendere meglio la distinzione tra software proprietari e open source si può visitare [il sito \https://web.archive.org/web/20141010141630/http://www.istitutomajorana.it/index.php?option=com_content&task=view&id=2019&Itemid=33 Archiviato il 10 ottobre 2014 in Internet Archive.]
- Gabriele Levy, La logistica nei sistemi ERP, Milano, Franco Angeli Editore, 2006. ISBN 88-464-7140-7.
- Michele Cento, L'algoritmo del profitto. Comandare il lavoro al tempo del technical intellect 12 luglio 2014, Connessioniprecarie.org
- (EN) Enterprise resource planning, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Diagramma di flusso

- (EN) Diagramma di flusso, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Business Process Model and Notation (BPMN)

- Alexander Grosskopf, Gero Decker, Mathias Weske, The Process: Business Process Modeling using BPMN, Meghan Kiffer Press, 28 febbraio 2009, ISBN 978-0-929652-26-9.

- Ryan KL Ko, Stephen SG Lee, Eng Wah Lee, Business Process Management (BPM) Standards: A Survey (PDF), in Business Process Management Journal, vol. 15, n. 5, Emerald Group Publishing Limited, 2009, ISSN 1463-7154 (WC · ACNP).
- Stephen A. White e Conrad Bock, BPMN 2.0 Handbook Second Edition: Methods, Concepts, Case Studies and Standards in Business Process Management Notation, Future Strategies Inc., 2011, ISBN 978-0-9849764-0-9.
- (EN) BPML.org Publishes Notation for Business Processes; BPMN 1.0 Targets Business Process Management, BPM, su omg.org, 4 maggio 2003. URL consultato il 16 ottobre 2021.
- Eustachio Nicoletti, La notazione standard BPMN, su mokabyte.it, dicembre 2015. URL consultato il 16 ottobre 2021.
- (EN) Object Management Group, Business Process Model and Notation (BPMN), su www.omg.org. URL consultato il 16 ottobre 2021.
- (EN) ISO, ISO/IEC 19510:2013 Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation, su iso.org.
- (EN) Richard C. Simpson, An XML Representation for Crew Procedures (PDF), in Final Report NASA Faculty Fellowship Program (Johnson Space Center), 2004.
- Stephen A. White, Process Modeling Notations and Workflow Patterns (PDF), su bpmn.org, 2006 (archiviato dall'url originale il 6 luglio 2010).
- (EN) IBM Knowledge Center, su www.ibm.com.
- (EN) Stephen A. White, Business Process Modeling Notation (BPMN) - Version 1.0 (PDF), su www.omg.org.
- (EN) Object Management Group, BPMN Working Draft (PDF), su omg.org, 2003. URL consultato il 16 ottobre 2021.
- (EN) BPMN 1.1, su www.omg.org.
- (EN) BPMN 1.2, su www.omg.org.
- (EN) BPMN 2.0, su www.omg.org.
- (EN) Katalina Grigorova, Kaloyan Mironov, Comparison of business process modeling standards (PDF), in International Journal Of Engineering Sciences & Management Research, 1(3), settembre 2014, ISSN 2349-6193 (WC · ACNP).
- (EN) Olga Levina, Assessing Information Loss in EPC to BPMN Business Process Model Transformation, in 2012 IEEE 16th International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops, IEEE, 10-14 settembre 2012, DOI:10.1109/EDOCW.2012.38, ISBN 9781467350051.
- (EN) BPMN-EPC-BPMN Converter, in НАУЧНИ ТРУДОВЕ НА РУСЕНСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ, aprile 2011.
- Cristina Geambașu, BPMN vs. UML activity diagram for business process modeling, in Accounting and Management Information Systems, vol. 11, n. 4, 2012, pp. 637–651.
- (EN) Business Process Model and Notation, su bpmn.org, Object Management Group.
- (EN) Business Process Model and Notation Specifications, su omg.org, Object Management Group.
- (EN) ISO/IEC 19510:2013(E), su omg.org.
- (EN) BPMN Tool Matrix, su bpmnmatrix.github.io.

- BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation BPMN 2.0 (PDF Poster) (PDF), su bpmb.de.

Gestione operativa

- Gianfranco Balestri, Manuale di economia e gestione aziendale, Milano, Ulrico Hoepli Editore S.p.A., 2005, p. C-33, ISBN 8820334232.

Conto economico

- A seguito dell'entrata in vigore del Decreto legislativo 18 agosto 2015 n 139, al conto economico sono state effettuate le seguenti modifiche:
- Sezione C, n. 15 - aggiunte le parole "e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime"
- Sezione C, n. 16, lettere a) e d) - cambiata la dicitura da "controllate e collegate e di quelle da controllanti" a "controllate e collegate, di quelle da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime"
- Sezione D, numeri 18) e 19) - aggiunta lettera d) di strumenti finanziari derivati
- Soppressa interamente la Sezione E) e i relativi numeri "20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5)" e "21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14) e delle imposte relative a esercizi precedenti", oltre che il Totale delle partite straordinarie (20 - 21)
- Il risultato prima delle imposte è cambiato da (A - B +- C +- D +- E) a (A - B +- C +- D)
- Le voci precedentemente identificate come "21) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate" e "22) utile (perdite) dell'esercizio" sono ora identificate, rispettivamente, con i numeri 20) e 21)
- Anche in Italia, alcune categorie di imprese sono obbligate a redigere il bilancio d'esercizio secondo questi principi: - società quotate; società aventi strumenti finanziari diffusi tra il pubblico; - istituti di credito e intermediari finanziari sottoposti a vigilanza della Banca d'Italia; - società finanziarie capogruppo dei gruppi bancari; - società di intermediazione mobiliare (SIM); - società di gestione del risparmio (SGR); - intermediari finanziari disciplinati dal TUB; - istituti di moneta elettronica (IMEL) e di pagamento. Le assicurazioni sono obbligate solo nel caso emettano strumenti quotati e non redigano il bilancio consolidato.
- (EN) Conto economico / Conto economico (altra versione), su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Glossario, su analisi-disegno.com. URL consultato il 9 marzo 2013.
- Russel D. Archibald, Project management. La gestione di progetti e programmi complessi, Franco Angeli, 2004.
- Martinati Massimo, Corbucci Davide, Project management template. Modelli gestionali standard e guida pratica per il project manager e per il PMO aziendale, in linea con il PMBOK 174 guide, Franco Angeli, 2013.
- Morabito Vincenzo (a cura di), Project Management Office. Da leva organizzativa a driver di competitività. Egea, Milano, 2013.

Pianificazione aziendale

- [Pianificazione, programmazione e controllo, p. 1 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, p. 21 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 22 a \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 22 a p. 25 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Pianificazione, programmazione e controllo, p. 4 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 25 a p. 28 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 29 a p. 31 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 31 a p. 33 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Pianificazione, programmazione e controllo, p. 1 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, p. 6 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, p. 53 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 23 a p. 24 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Navy Information Operations NWP 3-13, Navy Information Operations Command, Norfolk \(NIOC-N\), Norfolk VA, 2014. \(p. 47: “Effective operational design requires the ability to comprehend imprecise information, ambiguity, and continual plan refinement while developing branch plans and sequels for future operations”\).](#)
- [La pianificazione aziendale, p.34/35 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Pianificazione, programmazione e controllo, da p. 12 a p. 15 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [Umberto Bertini, Scritti di politica aziendale, Quarta edizione riveduta e ampliata, G. Giappichelli Editore, 1990, ISBN 9788834837702.](#)

Settore economico

- [United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific](#)
- [unescap.org. URL consultato l'11 dicembre 2007 \(archiviato dall'url originale il 13 dicembre 2007\).](#)
- [\(FR\) Jean-Pierre Maury, Le système onusien \(PDF\), in *Pouvoirs*, n. 109, aprile 2004, pp. 27-42.](#)

Asset allocation

- [*Schneeweis, 2010, “The New Science of Asset Allocation: Risk Management in a Multi-Asset World.”.*](#)

Legge dei tre settori

- [\(EN\) Allan G.B. Fisher, Production, primary, secondary and tertiary \(abstract\), in *The Economic Record*, vol. 15, n. 1, giugno 1939, pp. 24-38, DOI:10.1111/j.1475-4932.1939.tb01015.x. URL consultato il 22 maggio 2017.](#)
- [\(EN\) Colin Clark, *The Conditions of Economic Progress* \(PDF\), 1ª ed., Macmillan Publishers, 1940. URL consultato il 22 maggio 2017.](#)

- (FR) Jean Fourastié, Le grand espoir du xxe siecle, 1^a ed., Presses Universitaires De France, 1949.
- (EN) Victor R. Fuchs, The Service Economy, 1^a ed., NBER, 1968, ISBN 0-87014-475-8. URL consultato il 22 maggio 2017.
- (EN) Ronald Schettkat e Lara Yocarini, Production, primary, secondary and tertiary (abstract), in Structural Change and Economic Dynamics, vol. 17, n. 2, giugno 2006, pp. 127-147, DOI:10.1016/j.strueco.2005.04.002. URL consultato il 22 maggio 2017.

Settore primario

- settore, in Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana. URL consultato il 22 maggio 2017.
- Francesco Venuti, I settori dell'attività produttiva, su guide.supereva.it, Moqu ADV. URL consultato il 22 maggio 2017 (archiviato il 9 maggio 2015).
- (EN) Settore primario, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Peter Van den Bossche, The Law and Policy of the World Trade Organization: text, cases and materials, Cambridge University Press 2005, pag. 80
- Giuseppe Morgese, L'accordo sugli aspetti dei diritti di proprietà intellettuale attinenti al commercio (TRIPs) (PDF), su Università di Bari, Cacucci, 2009, p. 201.
- Importazione e distribuzione parallela, su AIFA. URL consultato il 16 novembre 2020.
- Reti di distribuzione selettiva ed importazioni parallele, su docplayer.it.
- Importazione parallela dei medicinali, su agenziafarmaco.gov.it. URL consultato il 16 novembre 2020 (archiviato il 16 novembre 2020).
- Testo dell'Accordo generale su le tariffe doganali e il commercio (PDF), su wto.org.
- GATT Digital library, su gatt.stanford.edu.
- GATT Panel Report, su worldtradelaw.net.
- Vito Saccomandi, Economia dei Mercati Agricoli, il Mulino, 1999, ISBN 88-15-06825-2.
- Elementi di economia e politica agraria, Edizioni Simone, 2008, ISBN 978-88-244-6352-2.
- Robert Reich, The Work of Nations, New York, Vintage Books, 1992.
- Lorenzo Zanni, Lo sviluppo nascosto. Alta tecnologia e terziario avanzato in provincia di Arezzo, Milano, Franco Angeli, 2008.
- Paolo Ricci, Introduzione all'economia aziendale, Milano, Giuffrè, 2007.

Soggetto di diritto

- Gierke, Otto Friedrich. Das deutsche Genossenschaftsrecht. Vol. 2. Weidmannsche Buchhandlung, 1873.
- Wto: polemiche sulla lettera dell'Ue, su unimondo.org, 12 maggio 2004 (archiviato il 24 luglio 2018).
- (EN) UNDERSTANDING THE WTO: THE AGREEMENTS: Anti-dumping, subsidies, safeguards: contingencies, etc, su wto.org (archiviato il 17 agosto 2000).

- Non è, quindi, riconosciuta la soggettività internazionale agli stati fantoccio e ai governi in esilio, così come agli stati membri di una federazione
- Pizzorusso A., Sistemi giuridici comparati, Giuffrè editore, 1998.
- Cansacchi G. (in coll. con Marazzi A.), Istituzioni di diritto internazionale pubblico, Giappichelli Editore, 1979.
- ISTAT, Classificazione delle forme giuridiche delle unità legali, 2005 (PDF), su www3.istat.it. URL consultato il 27 giugno 2012 (archiviato dall'url originale il 17 aprile 2012).

Società (diritto)

- Gian Franco Campobasso, Manuale di diritto commerciale, Lavis, UTET, 2007, p. 42, ISBN 978-88-598-0227-3.
- What Is a Professional Corporation or PLLC?, su Wolters Kluwer, 27 maggio 2015. URL consultato il 18 luglio 2017.
- Professional Corporation: Shreholder Liability and the Savings Clause, in Arkansas Law Review, vol. 42, 1989, p. 777.
- 28 U.S.C. § 1332(c)(1)
- Gian Franco Campobasso, Manuale di diritto commerciale, a cura di Mario Campobasso, settima edizione, UTET Giuridica, settembre 2017, ISBN 978-88-598-1486-3.

Holding

- Holding, in Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- <http://www.enciclopedia-juridica.biz14.com/it/d/holding/holding.htm>
- (IT) Gian Franco Campobasso, Diritto Commerciale 2. Diritto delle società, UTET Giuridica, 1971, ISBN 978-8-859813-30-9.

Impresa

- Rangone, Adalberto (2018) La logica d'impresa. Fenomeni e relazioni di influenza nell'attuale contesto economico. Aracne, Roma
- (<http://www.aracneeditrice.it/index.php/pubblicazione.html?item=9788825512083>)

Gruppo societario

- (EN) Società controllata, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Zaibatsu, in Dizionario di economia e finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.
- Edwin Reischauer, Storia del Giappone: dalle origini ai giorni nostri, Bompiani, pp. 101-102.
- Richard Storry, Storia del Giappone moderno, Firenze, Sansoni, 1962, pp. 144-145.
- zaibatsu, su Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- zaibatsu, in Dizionario di storia, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.

- [\(EN\) Zaibatsu, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Conglomerato, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [Filippone-Thaulero, 2016, pp. 162-163.](#)
- [Elisabeth Filippone-Thaulero, *La corporate governance nelle società giapponesi: Il caso Mitsubishi*, Roma, 2016, ISBN 978-88-926-4156-3.](#)
- [\(EN\) Definition of CHAEBOL, su *www.merriam-webster.com*. URL consultato il 13 gennaio 2018.](#)
- [Samsung Electronics names new-generation leaders as profit soars, in *Reuters*, 31 ottobre 2017. URL consultato il 13 gennaio 2018.](#)

Società controllata

- [Cassandro Paolo Emilio, *I gruppi aziendali*, Bari, Cacucci, 1957.](#)
- [Azzini Lino, *I gruppi aziendali*, Milano, Giuffrè, 1975.](#)

Join venture

- [WTO Archiviato il 22 dicembre 2011 in Internet Archive.](#)
- [A. Pandolfi, progetto Cina: diritto societario e situazione economica, su *slideplayer.it/*, 2015. URL consultato il 17 gennaio 2019 \(archiviato dall'url originale il 15 dicembre 2015\).](#)
- [\(EN\) Legge della Repubblica popolare cinese sulle joint venture cinesi-estere, su *Ministero del Commercio della Repubblica Popolare Cinese*, 30 Novembre 2005. URL consultato il 17 gennaio 2019 \(archiviato l'11 giugno 2013\).](#)

Multinazionale

- [multinazionale, in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana. URL consultato il 23 marzo 2019.](#)
- [Franco Cardini, *Le Corporation e il sistema economico mondiale*, su *treccani.it*. URL consultato il 23 marzo 2019.](#)
- [per i paragrafi da 1 a 8: Giorgio Barba Navaretti, Anthony J. Venables, *Le multinazionali nell'economia mondiale*, ed. Il Mulino, Bologna 2006](#)
- [Nicola Acocella, *Imprese multinazionali e investimenti diretti. Le cause dello sviluppo*, Giuffrè, Milano, 1975.](#)
- [Nicola Acocella, F. Sanna Randaccio e R. Schiattarella, *Le multinazionali italiane*, Il Mulino, Bologna, 1985, ISBN 978-88-15-00916-6.](#)
- [Naomi Klein, *No logo*, Baldini Castoldi Dalai editore, 2000, p. 490.](#)

Corporazione

- [\(EN\) Corporazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Corporazione, in *Catholic Encyclopedia*, Robert Appleton Company.](#)

Fondazione

- European Foundation Centre, Comparative Highlights of Foundation Laws Archiviato il 30 settembre 2014 in Internet Archive.
- Cfr., tra i molti, P. Cendon (a cura), Commentario al Codice Civile - Art. 1-142, Giuffrè Editore, 2009, pag. 624-625
- Come da sentenza n. 301/2003 della Corte costituzionale, che ha dichiarato illegittima la previsione legislativa di una rappresentanza prevalente di enti territoriali locali (regioni, province, città metropolitane e comuni)
- Direzione Generale per lo spettacolo dal vivo Archiviato il 22 luglio 2011 in Internet Archive.
- Ferdinand Lundberg, Ricchi e straricchi, 1969, trad. Raffaele Petrillo, Cap. VIII Orizzonti filantropici: le fondazioni esentasse, Feltrinelli, Milano
- A. Zoppini, M. Maltoni, La nuova disciplina delle associazioni e delle fondazioni, CEDAM, 2007, ISBN 88-13-27266-9
- G. Iorio, Le fondazioni, Giuffrè, Milano, 1997.
- D. F. Burlingame, Philanthropy in America: A Comprehensive Historical Encyclopedia, Santa Barbara, Calif. [etc.] : ABC-CLIO, 2004
- M. Dowie, American Foundations: An Investigative History. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2001.
- L. M. Salamon et al, Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, 1999, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- D. C. Hammack, editor, Making the Nonprofit Sector in the United States, 1998, Indiana University Press.
- J. Roelofs, Foundations and Public Policy: The Mask of Pluralism, State University of New York Press, 2003, ISBN 0-7914-5642-0
- G. Iorio, Le trasformazioni eterogenee e le fondazioni, Giuffrè, Milano, 2010.
- G. P. Barbeta, Le fondazioni, il Mulino, Bologna, 2013

Gruppo di pressione (lobby)

- Ma anche Istituzioni di livello inferiore a quella soggetta ad influenza: v. Rebecca Goldstein e Hye Young You, Cities as Lobbyists, American Journal of Political Science, Version of Record online: 11 APR 2017 (DOI: 10.1111/ajps.12306).
- (EN) Bruce M. Owen, Ronald Braeutigam, The Regulation Games: Strategic Use of the Administrative Process, Ballinger Pub Co, (1978),ISBN 0884100669 ISBN 9780884100669
- Adrian Room, Dictionary of changes in meaning, London & New York, 1986.
- L. Graziano, Lobbying, Pluralism and Democracy, Palgrave Macmillan, 2001.
- "Dove c'è un processo decisionale, ci sono degli interessi che chiedono rappresentanza (...) Le lobby sono presenti in tutte le democrazie evolute, non è un fenomeno italiano. Si chiede ascolto al decisore pubblico perché prenda in considerazione le proprie istanze": Noi professionisti danneggiati da chi cerca scorciatoie, Fatto quotidiano, 11 aprile 2016, p. 5.
- M. Mazzoni, Il coverage della lobby nella stampa italiana. Paper presentato al Convegno della Società Italiana di Scienza Politica 2012, disponibile on line <http://www.sisp.it/files/papers/2012/marco-mazzoni-1249.pdf>
- GAGGI MASSIMO, SONO UN LOBBISTA, AFFOSSO LE LEGGI, CORRIERE DELLA SERA, 8 aprile 2018, pag. 20.
- George Akerlof, Robert Shiller, Ci prendono per fessi. L'economia della manipolazione e dell'inganno, pag. 114, 2016, Mondadori, Milano, ISBN 978 88 04 66322 5
- <https://www.limesonline.com/cartaceo/libia-la-guerra-dei-lobbisti>
- Giuseppe Nucci, Lobbying, la comunicazione imperfetta, Rivista italiana di comunicazione pubblica. Fascicolo 7, 2001 (Milano, Franco Angeli).
- http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/pdf/code_conduct_en.pdf
- https://www.europarl.europa.eu/pdf/meps/201206_Code_of_conduct_EN.pdf
- Codice di condotta - Registro dei rappresentanti di interessi
- Carlo Modonesi e Gianni Tamino, Fast science: la mercificazione della conoscenza scientifica e della comunicazione, Editoriale Jaca Book, 2008, pp. 213–, ISBN 978-88-16-40839-5.

- Maria Cristina Antonucci, Rappresentanza degli interessi oggi. Il lobbying nelle istituzioni politiche europee e italiane, Roma, Carocci, 2012, p. 110
- P.L. Petrillo, Le lobbies nella forma di governo italiana, in Percorsi costituzionali, 3, 2012, pp. 184
- Facendo seguito a quanto proposto dall'associazione da lui presieduta VEDRO'Lobby, un appello ai partiti: "Serve una legge per la trasparenza" | Vedro - L'Italia al futuro
- Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri, 24 maggio 2013 <http://www.governo.it/Governo/ConsiglioMinistri/dettaglio.asp?d=71257>
- Comunicato stampa della Presidenza del Consiglio, 5 giugno 2013 <http://www.governo.it/Presidenza/Comunicati/dettaglio.asp?d=71450>
- Corriere della Sera, 12 giugno 2013, p. 16 http://archiviostorico.corriere.it/2013/giugno/12/Lobby_domani_governo_adotta_ddl_co_0_20130612_b8113108-d322-11e2-bd77-41d090694984.shtml
- La Repubblica, 6 luglio 2013, p. 6 - <http://ricerca.gelocal.it/repubblica/archivio/repubblica/2013/07/06/ma-salta-la-legge-sulle-lobby-controlli.html>
- Lobby, nel Def prevista riforma a giugno
- M5s, Di Maio: "Io non ce l'ho con le lobby ma il rapporto tra portatori d'interessi e politica va regolato per legge"
- Legge regionale 4 del 2016 (disciplina sulla trasparenza dell'attività politica e amministrativa della regione Calabria e dei suoi enti strumentali sull'attività di rappresentanza di interessi particolari).
- Legge Regionale n. 17 del 2016 (Disciplina per la trasparenza dell'attività di rappresentanza di interessi nei processi decisionali pubblici presso il Consiglio regionale).
- Mipaaf - Elenco dei lobbisti
- [publicpolicy.it](http://www.publicpolicy.it), <http://www.publicpolicy.it/regolamento-lobby-camera-meglio-di-niente-67097.html>.
- Presso l'Università Lumsa di Roma, inoltre, esiste un insegnamento di "Teorie e tecniche del lobbying".

- lobbyingitalia Massimo Cherubini i lobbisti nulla hanno a che vedere con i faccendieri
- Il presidente Assorel interviene su lobbisti e faccendieri Archiviato il 5 marzo 2016 in Internet Archive.
- Maria Cristina Antonucci, "Rappresentanza degli interessi oggi. Il lobbying nelle istituzioni politiche europee e italiane", Roma, Carocci, 2012.
- Frank Baumgartner et alii, "Lobbying and policy change", Chicago, The University of Chicago Press, 2009.
- Domenico Fisichella, L'altro potere. Tecnocrazia e gruppi di pressione. Laterza, 1997.
- Gigi Graziano. Le lobbies. Laterza, 2002. ISBN 978-88-420-6639-2
- Gianfranco Macrì, "Europa, lobbying e fenomeno religioso. Il ruolo dei gruppi religiosi nella nuova Europa politica", Giappichelli, Torino, 2004.
- Pier Luigi Petrillo, "Democrazie sotto pressione. Parlamenti e lobbies nel diritto pubblico comparato", Giuffrè 2012
- Alberto Cattaneo, Paolo Zanetto. Fare lobby. Manuale di Public affairs. Etas, 2007. ISBN 978-88-453-1119-2
- Francesco Galietti. Alta pressione. Perché in Italia è difficile regolare le lobby, Marsilio, 2011.
- Liborio Mattina. I gruppi di interesse. Il Mulino, 2010.
- Marco Mazzoni. Le relazioni pubbliche ed il lobbying in Italia. Editori Laterza, 2010.
- Pietro Semeraro, I delitti di millantato credito e traffico di influenza, Mliano, ed. Giuffrè, 2000.
- Gianluca Sgueo, Lobbying e Lobbismi. Le regole del gioco in una democrazia reale Egea-Bocconi, 2012
- Santo Primavera, Massimo Micucci, Trafficante sarà lei!, Acireale, Buonanno, 2013.
- Gianfranco Macrì (a cura di), Democrazia degli interessi e attività di lobbying, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2016.
- Rivista Paradoxa n.4 (2016) Maledetto lobbying!

Disease mongering

- Meador CK, The art and science of nondisease, in *N. Engl. J. Med.*, vol. 272, 1965, pp. 92-5, DOI:10.1056/NEJM196501142720208, PMID 14223129.
- Foucault M. The birth of the clinic. New York: Pantheon; 1973.
- Illich I. Limits to medicine. London: Marion Boyars; 1976.
- Campbell EJ, Scadding JG, Roberts RS, The concept of disease, in *Br Med J*, vol. 2, n. 6193, 1979, pp. 757-62, PMC 1596412, PMID 519183.
- Sackett DL, Haynes RB, Guyatt GH, Tugwell P. Clinical epidemiology: a basic science for clinical medicine. Boston: Little, Brown: 1991:59.
- Lynn Payer, Disease-Mongers: How Doctors, Drug Companies, and Insurers Are Making You Feel Sick, Wiley, 1° marzo 1994, ISBN 978-0-471-00737-1.
- Elenco delle 200 non-malattie secondo: *BMJ* 2002; 324 (7334). (15-22 February), su bmj.com.
- Great Britain: Parliament: House of Commons: Health Committee, The influence of the pharmaceutical industry: Formal minutes, oral and written evidence, The Stationery Office, 2005, pp. 123–, ISBN 978-0-215-02457-2.
- Jörg Blech - Gli inventori delle malattie, come ci hanno convinti di essere malati - Collana I Draghi - LiNDAU 2006: ISBN 88-7180-576-3
- Iona Heath, Combating Disease Mongering: Daunting but Nonetheless Essential, The Challenge to Professionals, 2006 (archiviato dall'url originale il 21 novembre 2007).
- Meika Loe, The Rise of Viagra: How the Little Blue Pill Changed Sex in America, NYU Press, 1° marzo 2006, pp. 52–, ISBN 978-0-8147-5211-1.
- Alan Cassels, The ABCs of Disease Mongering: An Epidemic in 26 Letters, Emdash House, novembre 2007, ISBN 978-0-9780182-3-8.
- Simon J. Williams, Jonathan Gabe e Peter Davis, Pharmaceuticals and Society: Critical Discourses and Debates, John Wiley & Sons, 9 febbraio 2009, pp. 11–, ISBN 978-1-4051-9084-8.
- Julian Savulescu, Ruud ter Meulen e Guy Kahane, Enhancing Human Capacities, John Wiley & Sons, 12 maggio 2011, pp. 199–, ISBN 978-1-4443-9354-5.

- Giorgia Crescentini, Il network comunicazionale in sanità, libreriauniversitaria.it ed., 2012, pp. 52–, ISBN 978-88-6292-210-4.
- Vijay Pabbathi, Real and Present Danger: When Science Fails Us, Xlibris Corporation, 10 ottobre 2011, pp. 67–, ISBN 978-1-4653-5176-0.
- Mark L Flear, Anne-Maree Farrell, Tamara K Hervey, Thérèse Murphy, European Law and New Health Technologies, OUP Oxford, 14 marzo 2013, pp. 168–, ISBN 978-0-19-965921-0.
- Jack James, The Health of Populations: Beyond Medicine, Elsevier Science, 2 novembre 2015, pp. 179–, ISBN 978-0-12-802813-1.
- Kima Cargill, The Psychology of Overeating: Food and the Culture of Consumerism, Bloomsbury Publishing, 22 ottobre 2015, pp. 145–, ISBN 978-1-4725-8110-5.
- Kevin Dew, Anne Scott & Allison Kirkman, Social, Political and Cultural Dimensions of Health, Springer, 9 maggio 2016, ISBN 978-3-319-31508-9.
- Dien Ho, Philosophical Issues in Pharmaceuticals: Development, Dispensing, and Use, Springer, 27 febbraio 2017, pp. 125–, ISBN 978-94-024-0979-6.
- & Leonard Gibbs Eileen Gambrell, Critical Thinking for Helping Professionals: A Skills-Based Workbook, Oxford University Press, 25 aprile 2017, ISBN 978-0-19-029732-9.
- Christina A. Di Bartolo & Maureen K. Braun, Pediatrician's Guide to Discussing Research with Patients, Springer, 11 gennaio 2017, pp. 35–, ISBN 978-3-319-49547-7.

Capitolo 3

Mercato

- (EN) Mercato finanziario, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- EuropeInvestControl, su europeinvestcontrol.eu.
- Perché i mercati finanziari sono Importanti.

Mercato azionario

- Pirenne, H., Storia economica e sociale del Medioevo., Newton Compton, 2012.
- Haour, P., La bourse., Armand Colin, 1961.

- Guicciardini, L., *Commentarii di Lodovico Guicciardini delle cose più memorabili seguite in Europa: specialmente in questi Paesi Bassi, dalla pace di Cambrai, del 1529, insino a tutto l'anno 1560.*, Venezia, Domenico Farri, 1566.
- Todeschini, G., *La banca e il ghetto: una storia italiana (secoli XIV-XVI)*, Bari, Laterza, 2016.

Finanza d'impresa

- Salta a: a b c d Brealey, Richard; Myers, Stewart; Allen, Franklin. *Principles of Corporate Finance*. 12th edition. McGraw-Hill, New York: 2017..
- Salta a: a b c d e (EN) Reinier Kraakman, John Armour et al., *The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach*, 2^a ed., Oxford/New York, Oxford University Press, 2009.
- Brealey, Richard; Myers, Stewart; Allen, Franklin. *Principles of Corporate Finance*. 12th edition. McGraw-Hill, New York: 2017.
- Kraakman, Reinier; Armour, John; et al. *The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach* (2nd edition). Oxford University Press, Oxford/New York: 2009.

Tobin Tax

- *Tobin Tax: che cos'è, chi riguarda e cosa comporta* / Fanpage
- Venerdì 1^o marzo 2013 è entrata in vigore in Italia la Tobin Tax, su ilsole24ore.com. URL consultato il 3 marzo 2013 (archiviato dall'url originale il 29 agosto 2018).
- *Mille economisti chiedono al G20 la Tobin tax*
- Ripresa dal settimanale Vita <http://www.vita.it/news/view/3853>
- G8: TOBIN, MIA PROPOSTA USATA PER ALTRE RAGIONI
- *Tobin su Tobin-tax, Attac e no-global, qualche mese prima di morire*
- *Lavoce.Info - Articoli - Ecco Perché La Tobin Tax È Una Pessima Idea Archiviato il 25 maggio 2014 in Internet Archive.*
- *Francesco Daveri sulla Tobin Tax*
- *lavoce.info Copia archiviata, su archivio.lavoce.info. URL consultato il 3 gennaio 2013 (archiviato dall'url originale il 25 maggio 2014).*
- *Heikki Patomäki, *Democratising Globalisation: The Leverage of the Tobin Tax*, Zed Books, 2003.*
- *Riccardo Bellofiore, Emiliano Brancaccio, *Il granello di sabbia. I pro e i contro della Tobin tax*, Milano, Feltrinelli, 2002.*
- *Emiliano Brancaccio, *Brevi note sul testo di legge per la istituzione di un'imposta europea sulle transazioni valutarie*, in *Quale Stato*, Quaderni n. 7, suppl. al n. 1/2003.*
- (EN) ATTAC, su attac.org.
- (EN) *Disarmare i mercati*, editoriale di Ignacio Ramonet, *Le Monde diplomatique* 1997
- (EN) *Tobin Tax Initiative*, su ceedweb.org. URL consultato il 28 febbraio 2006 (archiviato dall'url originale l'8 marzo 2006).

- (EN) *War on Want*, su tobintax.org.uk. URL consultato il 4 agosto 2019 (archiviato dall'url originale il 10 gennaio 2019).
- (EN) *copertura dell'argomento su HedgeWorld*, su hedgeworld.com. URL consultato il 28 febbraio 2006 (archiviato dall'url originale il 28 marzo 2004).
- (EN) *Editoriale di The Guardian contro la Tobin tax*, su guardian.co.uk.
- (EN) *Versione inglese dell'intervista di James Tobin a Der Spiegel sul sito di Jubilee 2000*.
- (EN) *Il punto di vista di ATTAC France sull'intervista di Tobin*, su france.attac.org. URL consultato il 28 febbraio 2006 (archiviato dall'url originale il 10 febbraio 2006).
- *Ultima intervista di Tobin a Der Spiegel sulla Tobin Tax: Abusano del mio nome*, su documentazione.altervista.org.
- *La replica del responsabile di Attac Germania*, su documentazione.altervista.org.
- *Tobin tax: intervista a Emiliano Brancaccio*, su feltrinellieditore.it. URL consultato il 4 giugno 2008 (archiviato dall'url originale il 26 dicembre 2007).
- *RaiNews24: Brancaccio sui rischi di travisamento della Tobin tax*, su emilianobrancaccio.it

Buy-out

- *Buy-out*, su investopedia.com.
- *Leveraged Buy-out*, su investopedia.com.

Leveraged Buy-out

- *L – Lbo (Leveraged buy-out)*, in *Il Sole 24 Ore*. URL consultato il 23 marzo 2021.
- *Salta a: a b Gian Carlo Loraschi (a cura di), Leveraged buy-out*, in *Nuovissimo dizionario di banca, borsa e finanza*, vol. 4, Milano, Istituto per l'enciclopedia della Banca e della Borsa – Milano Finanza, 2005, OCLC 879099630. URL consultato il 15 aprile 2022 (archiviato dall'url originale il 29 novembre 2021). Ospitato su bankpedia.org.
- *Glossario*, su aifi.it, Milano, AIFI – Associazione italiana del private equity, venture capital e private debt. URL consultato il 23 marzo 2021.
- «*Tecnica finanziaria diretta all'acquisizione di un'impresa mediante il ricorso prevalente al capitale di debito che verrà per lo più rimborsato con l'utilizzo dei flussi di cassa positivi generati dall'impresa stessa.*»
- *L – Lbo*, in *Altroconsumo Finanza, Altroconsumo*. URL consultato il 13 aprile 2021.
- *S – Scalata (buyout o take over)*, in *Altroconsumo Finanza, Altroconsumo*. URL consultato il 13 aprile 2021.
- *Scalata ostile (Leverage Buyout)*, in *Glossario Finanziario, Borsa Italiana*. URL consultato il 13 aprile 2021.
- (EN) *Leveraged buyout*, su investopedia.com. URL consultato il 29 marzo 2021.
- (EN) *How are leveraged buyouts financed?*, su investopedia.com. URL consultato il 29 marzo 2021.
- (EN) *Understanding leveraged buyout scenarios*, su investopedia.com. URL consultato il 29 marzo 2021.

- FTA Online News, *Leveraged buy-out. L'acquisizione attraverso debito.*
- A. ACCORNERO Come si strutturano i LBO, in *Rivista diritto societario*, n. 1/2020
- F. CARRIROLO LBO: disapplicazione dei vicoli e valutazioni e valutazioni antiabuso, in *Fisco*, n. 45/2020
- G. IORIO L'abuso del diritto nelle operazioni di LBO, in *Giur. civ.*, n. 6/2019
- *La circolare ha ad oggetto: "chiarimenti in merito al trattamento fiscale delle "operazioni di acquisizione con indebitamento" - La deducibilità degli interessi passivi ed il trattamento delle componenti reddituali destinate a soggetti localizzati in paesi esteri."*
- F. DEZZANI Deducibilità degli interessi passivi da Leveraged Buy-Out per gli operatori del private equity, in *il Fisco*, n. 18/2016
- *La mutazione della base societaria come fondamento per la dimostrata esistenza di valide ragioni economiche dell'operazione è stata espressamente affermata dalla giurisprudenza di merito (Cfr. Comm. trib. reg. di Milan, 6 luglio 2016, n. 3985/38/16)*
- Marco Solferini, *L'Opa. Storia della più grande Opa dei mercati finanziari italiani*, su tidona.com, 10 aprile 2006. URL consultato il 23 marzo 2021.
- (EN) Lucas van Grinsven e Siobhan Kennedy, *Heavyweights seen vying for Telecom Italia mobile unit*, su lucasvangrinsven.com, 11 settembre 2007 (archiviato dall'url originale il 2 marzo 2014).
- (EN) Thornton McEnery, *The Biggest Private Equity Buyouts in History*, in *Business Insider*, 18 aprile 2011. URL consultato il 23 marzo 2021.
- *Buyout*, in *Nuovissima enciclopedia di banca, borsa e finanza*, Roma, Assonebb – Associazione nazionale enciclopedia della banca e della borsa, 2009. Ospitato su bankpedia.org.
- *Leveraged buy-out. L'acquisizione attraverso debito*, in *FTA Online News*, 25 luglio 2008. Ospitato su *Borsa Italiana*.
- Fabio Buttignon, *Leveraged buyout*, in *Dizionario di economia e finanza*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.
- Alessandro Fosco Fagotto, *Le operazioni di leveraged buy out per l'acquisizione di partecipazioni societarie* (PDF), su *Diritto Bancario*, Trento, Bancaria Consulting, 15 luglio 2020. Ospitato su dirittobancario.it.
- *Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Roma* (a cura di), *il fisco, Il leveraged buy-out. Tra valide ragioni economiche, abuso del diritto e fobie antielusive*, Assago, Wolters Kluwer Italia, giugno 2004, ISBN 9788860851512.
- Ezio Tartaglia, *Leveraged Buy Out. Rischi ed opportunità*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2009, ISBN 9788838752209.
- Vittorino Tedde, *Nuovi strumenti finanziari. Il leveraged buy out (LBO). Una trattazione completa*, 2ª ed., Milano, FrancoAngeli, 2008, ISBN 9788846499516.

Mercato del lavoro

- Carlo Dell'Aringa, *Economia del Lavoro*, Vita & Pensiero, Milano, 1988.
- Antonio Boccia, *Il mercato del lavoro in Italia. Breve commento alla Legge Biagi*, Ediz. Egn, Napoli, 2007

- Robert Merton Solow, Il mercato del lavoro come istituzione sociale, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Emilio Reyneri, Sociologia del mercato del lavoro, Il Mulino, Bologna, 2002.
- La prima impresa specializzata in servizi di consulenza TI fu molto probabilmente la Electronic Data Systems, fondata nel 1962 da Ross Perot.
- outsourcee: traduzione in italiano - Dizionari - La Repubblica
- Il termine inglese delocalization, usato per la prima volta da Edward E. Leamer (1996), è usato come sinonimo di frammentazione internazionale (international fragmentation)
- Bosi P., Corso di Scienza delle finanze, Edizioni il Mulino, 2010
- Se l'azienda acquirente fallisce, e la proprietà delle sue sedi, attrezzature, mezzi passano ad una nuova società o sono rilevate da un altro acquirente, si configura una successione nella titolarità dell'impresa cui si applica l'art. 2112 del codice civile. L'azienda in questo senso è intesa dalla normativa come complesso di beni (immobili, attrezzature, brevetti, know-how) e persone strumentali all'attività produttiva, non del marchio e del soggetto giuridico in sé. Il fallimento seguito dalla creazione di una nuova società o dal suo acquisto sono a tutti gli effetti una cessione di ramo d'azienda
- Corte di Giustizia 16.12.92, cause riunite 132/91, 138/91, 139/91, Katsikas v.Kostantinidis e Skreb e Schroll v.PCO Paetz & Co. Gmbh, in Racc., 1992, p.6577 ss.; nello stesso senso Corte di Giustizia 7.3.96, Merckx e Neuhuys v. Ford Motors Co. Belgium Sa, in Racc., 1996, pp.1253 ss e Corte di Giustizia 12.11.98, Europieces SA v. Sanders.
- Tullini P. (2005): "Le nuove forme di esternalizzazione dell'impresa", Bononia University Press;
- Fiorentino L., Mattarella B.G. (2007): "L'esternalizzazione delle gestioni amministrative nelle pubbliche amministrazioni", Maggioli Editore;
- Vetritto G. (2006): "L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche", Rubbettino Editore;
- Amiti, M., and S. J. Wei (2004): "Fear of Service Outsourcing: Is it Justified?," Working Paper 04/186, International Monetary Fund;
- Bhagwati, J., A. Panagariya, and T. N. Srinivasan (2004): "The Muddles over Outsourcing," Journal of Economic Perspectives, 18(4), 93–114;
- Campa, J., and G. Goldberg (1997): "The Evolving External Orientation of Manufacturing Industries: Evidence from Four Countries," Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, 4, 79–99;
- Cappelli, P., and D. Neumark (2004): "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses," Industrial Relations, 43(1);
- Carlsson, B. (1989): "Flexibility and the Theory of the Firm," International Journal of Industrial Organization, 7(2), 179–203;
- Dean, T. J., R. L. Brown, and C. E. Bamford (1998): "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations," Strategic Management Journal, 19(8), 709–728;
- Domberger, S. (1998) The Contracting Organization. A Strategic Guide to Outsourcing (Oxford: Oxford University Press);

- Grossman, G., and E. Helpman (2005): "Outsourcing in a Global Economy," Review of Economic Studies, 72, 135–159;
- Feenstra, R. C., and G. H. Hanson (1999): "The Impact of Outsourcing and High-technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990," Quarterly Journal of Economics, August, 907–940;
- Hart, O. (1995): Firms, Contracts and Financial Structure. Clarendon Press, Oxford;
- Kay, J. (1993): Foundations of Corporate Success. Oxford University Press, Oxford;
- Leamer, Edward E. (1996): "The Effects of Trade in Services, Technology Transfer and Delocalisation on Local and Global Income Inequality," Asia-Pacific Economic Review 2, (April), pp. 44–60;
- Leimbach, M. P. (2005): "Invited Reaction: Outsourcing Relationships between Firms and their Training Providers: The Role of Trust," Human Resource Development Quarterly, 16(1), 27–32;
- Lin, Y. J., and Y. Tsai (2005): "What's New about Outsourcing," Paper presented in the Pacific Asia Free Trade and Development 30th Conference;
- Mauri, Aurelio G.(2000): L'outsourcing nell'economia delle imprese. Un approccio strategico alle decisioni di make or buy, Unicopli, Milano.
- Marsden, D. (2004): "The "Network Economy" and Models of the Employment Contract," British Journal of Industrial Relations, 42(4), 659–684;
- Morrone, M. (1992): Production Process and Technical Change. Cambridge University Press, Cambridge;
- Prahalad, C. K., and G. Hamel (1990): "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May-June, 79–91;
- Richbell, S. (2001): "Trends and Emerging Values in Human Resource Management," International Journal of Manpower, 22(3), 261–268;
- Sanchez, R. (1995): "Strategic Flexibility in Product Competition," Strategic Management Journal, 16(5), 135–159;
- Strassman, P. A. (2004): "The Economics of Outsourcing," Information Economics Journal, June, 13–17;
- Ventricelli, G. (2004), ETASLAB: "Outsourcing - conviene davvero esternalizzare?" 106-107
- Van Long, N. (2005): "Outsourcing and Technology Spillovers," International Review of Economics & Finance, 14(3), 297–304.
- Van Mieghem, J. A. (1999): "Coordinating Investment, Production and Subcontracting," Management Science, 45(7), 954–971;
- Yu, Z. (2005): "Economies of Scope and Patterns of Global Outsourcing," Research Paper 2005/12, The University of Nottingham, Research Paper Series: Globalisation, Productivity and Technology;

Il mercato delle idee

- Vocabolario Italiano Treccani alla voce corrispondente
- Ronald Coase, Markets for goods and Market for ideas, American Economic Review, 1974
- Alvin Goldman, Knowledge in a Social World, Clarendon Press, Oxford, 1999
- Scienza e Filosofia, Sole 24 Ore, 21 maggio 2000, p. 37

- [Pietro Barcellona, Nuove frontiere del diritto: dialoghi su giustizia e verità, Edizioni Dedalo, 2001, p.210](#)
- [Voltaire, Lettere filosofiche \(1734\), VI lettera](#)
- [R.A.Posner, Economic Analysis of Law, Boston 1986, p.665](#)
- [Edoardo Dieni, Diritto e religione vs. nuovi paradigmi, Giuffrè Editore, 2008, p.17](#)
- [Oliver Wendell Holmes, Ronald K. L. Collins, The Fundamental Holmes: A Free Speech Chronicle and Reader - Selections from the Opinions, Books, Articles, Speeches, Letters and Other Writings by and about Oliver Wendell Holmes, Jr., Cambridge University Press, 2010 p.283](#)
- [Giancarlo Rolla, L'apporto della Corte suprema alla determinazione dei caratteri dell'ordinamento costituzionale canadese, Giuffrè Editore, 2008 p.464](#)
- ["How Much Does a Belief Cost? Revisiting the Marketplace of Ideas", Gregory Brazeal, Southern California Interdisciplinary Law Journal, vol. 21 no. 1, pp. 2–10 \(2011\).](#)
- [John Milton, Areopagitica, in Areopagitica and Of Education 1, 50 \(Harlan Davidson, Inc. 1951\) \[1644\].](#)
- [Thomas Jefferson, First Inaugural Address \(Mar. 4, 1801\), in Writings 492, 493 \(Merrill D. Peterson ed. 1984\).](#)
- [Siebert, Fred S. "The Libertarian Theory" in Fred S. Siebert, Theodore Peterson, and Wilbur Schramm's Four Theories of the Press: The Authoritarian, Libertarian, Social Responsibility, and Soviet Communist Concepts of What the Press Should Be and Do, p. 45. Chicago: University of Illinois Press. \(1963\).](#)
- [Ullman Chiswick, Carmel \(January 2013\). "Competition vs. Monopoly in the Religious Marketplace: Judaism in the United States and Israel" \(PDF\).](#)
- [Makau Mutua, Facilitating Freedom of Religion or Belief, A Deskbook](#)
- ["Jesús Zamora Bonilla | Dpto. Lógica, Historia y Filosofía de la ciencia \(UNED\)". Uned.es. Retrieved 2014-01-01.](#)
- [\(IT, DE, FR\) Mercato del lavoro, su hls-dhs-dss.ch, Dizionario storico della Svizzera.](#)
- [\(EN, FR\) Mercato del lavoro, su Enciclopedia canadese.](#)
- [\(EN\) Opere riguardanti Mercato del lavoro, su Open Library, Internet Archive.](#)
- [Banca dati sul mercato del lavoro - Gestita dal Cnel, raccoglie informazioni relative ai grandi fenomeni dell'occupazione e della disoccupazione.](#)
- ["Lavorare fa bene alle donne \(e ai loro figli\)" \(Dossier statistico su donne, lavoro e famiglia - in pdf\)](#)
- [Occupazione e mercato del lavoro - Area tematica del sito del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale](#)
- [I giovani e il mercato del lavoro, sul portale RAI Economia, su economia.rai.it.](#)

Sette sorelle (compagnie petrolifere)

- [\(EN\) The new Seven Sisters: oil and gas giants dwarf western rivals, su ft.com, 12 marzo 2007. URL consultato il 29 novembre 2014.](#)
- [Note storiche sugli accordi di Achnacarry nel volume "Le fonti dell'energia: Storia e prospettive", di Maurizio Godart, UTET-De Agostini, 2014](#)

- (EN) Anthony Sampson, The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped, PFD, 2009, p. 364, ISBN 1-906763-18-6.
- Daniel Yergin, The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power, New York, Simon & Schuster, 1991
- Stefano Beltrame, Mossadeq. L'Iran, il petrolio, gli Stati Uniti e le radici della rivoluzione islamica, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2009
- Nico Perrone, Obiettivo Mattei. Petrolio, Stati Uniti e politica dell'ENI, Roma, Gamberetti, 1995
- Nico Perrone, Enrico Mattei, Bologna: il Mulino, 2001

Duopolio

- "Inchiesta sul signor TV", di Giovanni Ruggieri e Mario Guarino, Kaos ed. 1994.
- "Craxi voleva rompere gli schemi del monopolio dell'informazione": così Rino Formica nell'intervista a Claudio Sabelli Fioretti per "La Stampa" del 10 dicembre 2008.
- Michele De Lucia "Il baratto. Il Pci e le televisioni. Le intese e gli scambi tra il comunista Veltroni e l'affarista Berlusconi negli anni Ottanta" (Kaos edizioni)
- Sentenza del 2002
- Atti parlamentari

Storia del Mercato

- Conrad M. Arensberg, Harry W. Pearson, Karl Polanyi, Traffici e mercati negli antichi imperi: le economie nella storia e nella teoria, cap. W. Neale Il mercato nella teoria e nella storia, Torino, Einaudi, 1978.(1957)
- mercato, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- mercato, in *Dizionario di storia*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.
- (EN) Mercato, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Mercato, in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

Commercio

- Caratteristiche e sfumature del trading notturno, su *equity.today*.
- Francesco Pona Il Paradiso de' Fiori overo Lo archetipo de' Giardini (diffusamente anche il commercio arboreo e floreale) 1622, *Angelo Tamo*, Verona.
- Paolo Villa, Giardino Giusti (Con sezione sul commercio arboreo e floreale nei secoli nel mondo cristiano) (PDF), in *tesi Accademia delle Belle Arti di Bologna*, Verona, 2013 formato PDF inserite nel testo oltre 200 diapositive (1993-1994), 2014 riordino formattazione [A.A. 1993 - 1994 prima edizione cartacea].
- commercio, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- commercio, in *Dizionario di storia*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.
- (EN) Commercio, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Commercio, in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

Compravendita

- [dogovor-kupli-prodazhi | tvoydogovor.ru](http://dogovor-kupli-prodazhi|tvoydogovor.ru), su tvoydogovor.ru.
- [Andrea Torrente e Piero Schlesinger, Manuale di diritto privato, Milano, Giuffrè editore, 1995. ISBN 8814044880.](#)
- [Luminoso, La compravendita, Corso di diritto civile, Torino, 1991.](#)
- [Macario, Vendita \(profili generali\), voce dell'Enc. giur. Treccani. 1994. XXXII, pag. 30 e segg.](#)
- [Savanna Lidia, La compravendita. Garanzia per vizi della cosa venduta e nuova tutela del consumatore, Torino, Giappichelli, 2007.](#)
- [compravéndita, su Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.](#)
- [Compravendita, in Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.](#)
- [\(EN\) ICC model of international sales contract \(per beni da rivendere e dotato di Incoterms 2000; non contiene tutti i metodi di pagamento \(PDF\), su walkerchb.com.](#)
- [Modello di contratto scaricabile da Researchgate.net \(2015\) con tutti i metodi di pagamento; contiene le Incoterms 2010, su researchgate.net.](#)
- [Codice del Consumo \(PDF\), su sviluppoeconomico.gov.it. URL consultato il 6 dicembre 2019 \(archiviato dall'url originale il 17 marzo 2015\).](#)

Incoterms

- [Incoterms, su aicebiz.com. URL consultato il 19 febbraio 2020.](#)
- [Incoterms®: cosa sono e quali sono le novità introdotte nel 2020, su sace.it. URL consultato il 22 ottobre 2021.](#)
- [Il Contratto Internazionale, su iccitalia.org. URL consultato il 19 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) L'Incoterms 2010 sul sito ufficiale, su iccwbo.org \(archiviato dall'url originale il 17 settembre 2017\).](#)
- [Incoterms e aspetti assicurativi per l'impresa che esporta, su giornaledellepmi.it, 27 febbraio 2015. URL consultato il 22 ottobre 2021.](#)
- [Il commercio internazionale e l'attuale evoluzione degli Incoterms®, su axaxl.com. URL consultato il 22 ottobre 2021.](#)
- [\(EN\) ICC Sito ufficiale Incoterms, su incoterms.org.](#)
- [Descrizione termini su iccitalia.org, su iccitalia.org.](#)
- [\(EN\) Trade terms selector, su trade-terms.com.](#)

Commercio tacito

- [Francesca Canale Cama, Daniela Casanova, Rosa M. Delli Quadri, Storia del Mediterraneo moderno e contemporaneo, Napoli, Guida, 2009, ISBN 978-88-6042-623-9.](#)

Commercio elettronico

- Il commercio elettronico può inoltre comprendere il trasferimento di informazioni tra attività e EDI.
- Bari Weiss, Groupon's \$6 Billion Gambler, *Wall Street Journal*, 18 dicembre 2010. URL consultato il 18 dicembre 2010.
- «30-year-old CEO Andrew Mason. He's on the cover of Forbes Magazine labelled "The Next Web Phenom."»
- Cloudflare, Che cos'è un WAF? | Il Web Application Firewall nei dettagli, in *Cloudflare*. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- minacce ecommerce, su *datadome.co*.
- Recensioni negative: come difendersi, su *laleggepertutti.it*. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) What Are Backdoors And Why Do They Cause Website Reinfection?, su *Sucuri Blog*, 26 giugno 2018. URL consultato il 21 ottobre 2021.
- Come risolvere l'attacco Pharma Hack in WordPress, su *Marco Panichi*, 7 giugno 2015. URL consultato il 21 ottobre 2021.
- SEO Black Hat: Guida Completa per Principianti [+Tools, Forum & Trucchi], su *Lorenz Crood*, 15 gennaio 2017. URL consultato il 21 ottobre 2021.
- (EN) Art Martori on May 22, 2020, Understanding & Stopping Malicious Redirects, su *Security Boulevard*, 22 maggio 2020. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) Nexcess, WordPress Security Basics: What Is A Drive-By Download Attack?, su *Nexcess*, 18 ottobre 2017. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) WordPress Security Expert, WordPress XSS Attack (Cross Site Scripting) - How To Prevent?, su *WP Hacked Help Blog - Latest WordPress Security Updates*, 14 novembre 2018. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) WordPress Security Expert, WordPress Remote & Local File Inclusion Vulnerability Exploit, su *WP Hacked Help Blog - Latest WordPress Security Updates*, 25 agosto 2020. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- Preventing Cross-Site Request Forgery Vulnerability in Web Application, su *gspann.com*. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) WordPress 5.0.0 Remote Code Execution, su *RIPS Security Blog*. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) WordPress Plugin WooCommerce Possible Remote Code Execution (3.4.5) - Vulnerabilities, su *Acunetix*. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- Salta a: a b c (EN) Bhagyeshwari Chauhan, Prestashop Security Issues: Top 7 Most Common Prestashop Attacks, su *getastra.com*. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) ThemeSkills, How to Prevent Clickjacking in WordPress with X-Frame-Options, su *ThemeSkills*, 1° agosto 2018. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) WordPress Security Expert, WordPress Privilege Escalation Vulnerability in Plugins [FIXED], su *WP Hacked Help Blog - Latest WordPress Security Updates*, 2 agosto 2019. URL consultato il 26 gennaio 2021.
- (EN) Lawson Kurtz, Former Senior Developer Article Categories: #Code, #Content Management, #Security Posted on July 12, 2016, Your CMS is Probably Vulnerable to Privilege Escalation Attacks | Viget, su *viget.com*. URL consultato il 26 gennaio 2021.

- [BrandToday, L'aumento dei prezzi su Amazon e dello smart working, 19 aprile 2020](#)
- [Ricerca sul commercio elettronico in Italia 2008 di Casaleggio Associati](#)
- [Ricerca sul commercio elettronico in Italia 2010 di Casaleggio Associati](#)
- [Rapporto dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm-School of Management del Politecnico di Milano](#)
- [Alla ricerca dei professionisti della privacy \(«Avvenire», 19 febbraio 2015\)](#)
- [La Stampa, 7 gennaio 2015 "Esperto di protezione dati sul web, nuova figura professionale in crescita"](#)
- [Corriere della Sera, 17 marzo 2015 "Mr. Privacy entra in azienda"](#)
- [AdnKronos, 7 gennaio 2015](#)
- [Giovanna Mancini, Rivoluzione Gdo, non solo Conad e Auchan: così cambieranno i consumi, su *ilsole24ore.com*, 19 maggio 2019.](#)
- [Redazione, Basta un click: l'e-commerce è nemico dell'ambiente?, su *Duegradi*, 2 febbraio 2020. URL consultato il 26 gennaio 2021.](#)
- [\(EN\) About the author: Giusy Cannone, The environmental impact of e-commerce returns | FTA, su *Fashion Technology Accelerator*. URL consultato il 26 gennaio 2021.](#)
- [Andrea Boscaro, L'e-commerce è sostenibile per l'ambiente?, su *Tech Economy 2030*, 9 novembre 2020. URL consultato il 26 gennaio 2021.](#)
- [admin, L'impatto ambientale degli e-commerce, su *Tutto Intorno a Noi*, 4 giugno 2020. URL consultato il 26 gennaio 2021.](#)
- [e-Business and e-Commerce Infrastructure by Abijit Chaudhury & Jean-Pierre Kuilboer, \(2002\) McGraw-Hill, ISBN 0-07-247875-6](#)
- [Customers.com by Pat Seybold \(2001\), Crown Business Books \(Random House\), ISBN 0-609-60772-3](#)
- [Kessler, M. \(2003\). More shoppers proceed to checkout online. Retrieved January 13, 2004, su *usatoday.com*.](#)
- [commercio elettronico, in *Lessico del XXI secolo*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012-2013.](#)
- [e-commerce, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.](#)
- [\(EN\) Commercio elettronico, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Business to Business (B2B)

- [I progetti di digitalizzazione delle imprese italiane, su *blog.osservatori.net*.](#)

Consumer-to-business

- [Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, Milano, HOEPLI, 2013, p. 406, ISBN 978-88-203-5706-1.](#)
- [Katherine Arline, Defining C2B, su *businessnewsdaily.com*. URL consultato il 30 aprile 2019.](#)

- Deng-Neng Chen, B. Jeng e Wei-Po Lee, An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce, in *Expert Systems with Applications*, vol. 34, n. 1, 2008-01, pp. 469–481, DOI:10.1016/j.eswa.2006.09.020. URL consultato il 30 aprile 2019.

Consumer to Consumer

- 3 Le tipologie di e-commerce

Peer-to-peer

- Un servizio gratuito di DNS dinamico viene fornito da No-IP (in inglese). Ulteriori istruzioni si possono consultare qui.
- Punto Informatico: I filtri assediano il P2P italiano a cura di Alessandro Del Rosso (pubblicato lunedì 12 marzo 2007)
- TorrentFreak, su torrentfreak.com.
- Pirate Parties International, su pp-international.net.
- Scambio etico, su scambioetico.org. URL consultato il 13 agosto 2014 (archiviato dall'url originale il 20 agosto 2014).
- TNT Village, su tntvillage.scambioetico.org. URL consultato il 13 agosto 2014 (archiviato dall'url originale il 14 agosto 2014).
- µTorrent, su utorrent.com.
- The Pirate Bay, su thepiratebay.se. URL consultato il 13 agosto 2014 (archiviato dall'url originale il 26 dicembre 2012).
- Tribler, su tribler.org.
- eMule, su emule-project.net.
- PeerBlock, su peerblock.com.
- Glasnost test per il traffic shaping su reti P2P (Max Planck Institute)

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

- Peter Van den Bossche, *The Law and Policy of the World Trade Organization: text, cases and materials*, Cambridge University Press 2005, pag. 80
- Giuseppe Morgese, *L'accordo sugli aspetti dei diritti di proprietà intellettuale attinenti al commercio (TRIPs) (PDF)*, su *Università di Bari*, Cacucci, 2009, p. 201.
- Importazione e distribuzione parallela, su *AIFA*. URL consultato il 16 novembre 2020.
- Reti di distribuzione selettiva ed importazioni parallele, su *docplayer.it*.
- Importazione parallela dei medicinali, su *agenziafarmaco.gov.it*. URL consultato il 16 novembre 2020 (archiviato il 16 novembre 2020).
- Testo dell'Accordo generale su le tariffe doganali e il commercio (PDF), su *wto.org*.
- GATT Digital library, su *gatt.stanford.edu*.
- GATT Panel Report, su *worldtradelaw.net*.

Commercio internazionale

- [\(EN\) Commercio internazionale, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN, FR\) Commercio internazionale, su Enciclopedia canadese.](#)

Economia ecologica

- [Boulding, Kenneth E. \(1966\). "The economics of the coming spaceship Earth", in H. Jarrett \(a cura di\), Environmental quality in a growing economy. Baltimore: Resources for the Future / Johns Hopkins University Press, pp. 3–14.](#)
- [Bresso, Mercedes \(1993\). Per un'economia ecologica. Roma: NIS.](#)
- [Bresso, Mercedes \(1997\). Economia ecologica. Milano: Jaca Book.](#)
- [Costanza, R., a cura di \(1991\). Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability. New York: Columbia University Press.](#)
- [Daclon, Corrado Maria, et al. \(1989\). L'Europa e l'ambiente. Rimini: Maggioli.](#)
- [Daly, Herman E. \(1968\). "On Economics as a Life Science", Journal of Political Economy 76: p. 392-406.](#)
- [Daly, Herman E. \(1991\). Steady State Economics, \(seconda edizione con nuovi saggi\). Washington, D.C.: Island Press.](#)
- [Daly, Herman E. \(1996\), Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Boston: Beacon Press.](#)
- [\(EN\) The International Society for Ecological Economics, su *ecoeco.org*. URL consultato il 5 settembre 2005 \(archiviato dall'url originale il 4 ottobre 2006\).](#)

Bioeconomia

- [Catia Bastioli, Bioeconomia per la rigenerazione dei territori, Milano, Edizioni Ambiente, 2018 ISBN 978-8866272229](#)
- [Mario Bonaccorso con Irene Banos Ruiz, Che cosa è la bioeconomia, Milano, Edizioni Ambiente, 2019 ISBN 978-8866272014](#)
- [Nicholas Georgescu-Roegen, Bioeconomia, Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile, Torino, Bollati Boringhieri, 2003.](#)
- [BioEnergy a Cremona, edizione 2015, su *welfarenetwork.it*.](#)

Descritta



- [«Sustainable degrowth is a downscaling of production and consumption that increases human well-being and enhances ecological conditions and equity on the planet.»](#)
[Traduzione: «La decrescita sostenibile è una riduzione di produzione e consumo che incrementi il benessere umano e migliori le condizioni ecologiche e di equità sociale sul pianeta.»](#) Fonte: [\(EN\) Definition, su *degrowth.org*. URL consultato il 28 gennaio 2012.](#)

- (EN) Research & Degrowth, Degrowth Declaration of the Paris 2008 conference, in Journal of Cleaner Production, vol. 18, n. 6, 21 gennaio 2010, pp. 523–524, DOI:10.1016/j.ecolecon.2010.12.007. URL consultato il 28 febbraio 2012.
- «[Degrowth] is defined as an equitable downscaling of production and consumption that increases human well-being and enhances ecological conditions at the local and global level, in the short and long term.»
Traduzione: «[La decrescita] è definita come una riduzione equa di produzione e consumo che incrementi il benessere umano e migliori le condizioni ecologiche sia a livello locale che globale, nel breve e nel lungo periodo.»
Fonte: (EN) François Schneider, Giorgos Kallis, Joan Martinez-Alier, Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue, in Journal of Cleaner Production, vol. 18, n. 6, 22 gennaio 2010, pp. 511–518, DOI:10.1016/j.jclepro.2010.01.014. URL consultato il 28 febbraio 2012.
- (EN) Giorgos Kallis, In defence of degrowth, in Ecological Economics, vol. 70, n. 5, 15 febbraio 2011, pp. 873–880, DOI:10.1016/j.ecolecon.2010.12.007. URL consultato il 28 febbraio 2012.
- «At first approximation, one can conceive of a policy of degrowth as having as an objective to reverse the wedge between production of well being and GDP. It is a question of uncoupling or disconnecting the improvement of the situation of private individuals from a statistical rise in material production, in other words to decrease "well-having" to improve the "well-being".»
Traduzione: «In prima approssimazione, si può concepire una politica della decrescita avente l'obiettivo di invertire la forbice fra produzione di benessere e PIL. Si tratta di disaccoppiare o scollegare il miglioramento della vita dei cittadini da un aumento statistico della produzione materiale, in altre parole diminuire il "ben-avere" per accentuare il "benessere".»
Fonte: (EN) Serge Latouche, Degrowth, in Journal of Cleaner Production, vol. 18, n. 6, 10 marzo 2010, pp. 519–522, DOI:10.1016/j.jclepro.2010.02.003. URL consultato il 28 febbraio 2012.
- (FR) Serge Latouche, Le pari de la décroissance, Paris, Fayard, 2006, p. 16.
- (EN) Definition, su degrowth.org. URL consultato il 15 maggio 2012.
- (EN) "Degrowth, whether you like it or not", su degrowth.org. URL consultato il 15 maggio 2012.
- (EN) Mario Giampietro, Alevgul H. Sorman, The energetic metabolism of societies and the degrowth paradigm: analyzing biophysical constraints and realities, in Journal of Cleaner Production, vol. 38, 7 dicembre 2011, DOI:10.1016/j.jclepro.2011.11.059. URL consultato il 23 gennaio 2014.
- (EN) John Bellamy Foster, Capitalism and Degrowth: An Impossibility Theorem, in Monthly Review, vol. 62, n. 8, gennaio 2011. URL consultato il 15 maggio 2012.
- Cfr. (EN) "Degrowth Bullet points" from the Barcelona conference (PDF), su montreal.degrowth.org. URL consultato il 16 maggio 2012 (archiviato dall'url originale il 31 ottobre 2013).
- Citato in (ES) Carlos Taibo, En defensa del decrecimiento: sobre capitalismo, crisis y barbarie, Madrid, Los Libros de la Catarata, 2009, p. 158.
- V. Luca Mercalli, Prepariamoci a vivere in un mondo con meno risorse, meno energia, meno abbondanza... e forse più felicità, Milano, Chiarelettere, 2011, p. 205.

- V. Paolo Cacciari, Pensare la decrescita. Sostenibilità ed equità, Napoli, Intra Moenia, 2006, p. 135.
- Fournier, V. (2008). Escaping from the economy: politics of degrowth. International Journal of Sociology and Social Policy. Vol. 28:11/12, pp 528-545.
- Latouche, S. (1993). In the Wake of Affluent Society: An Exploration of Post-development. N.J.: Zed Books.
- Harvey, D. (2006, June 16). in Sasha Lilley "On Neoliberalism: An Interview with David Harvey". Monthly Review.
- Latouche, S. (2004). Degrowth Economics: Why less should be so much more. Le Monde Diplomatique.
- Nell'attuale pensiero lo sviluppo si contrappone alla sostenibilità, poiché un sistema sociale, economico e politico per essere sostenibile non dovrebbe produrre scorie che ledano gli ecosistemi. Lo sviluppo sostenibile è radicato nelle tradizionali idee di sviluppo che mirano a incrementare la crescita capitalistica e i consumi. Latouche, S. (2004), "Degrowth economics: why less should be much more", Le Monde Diplomatique, November
- Copia archiviata, su footprintnetwork.org. URL consultato il 3 aprile 2010 (archiviato dall'url originale l'11 giugno 2010).
- (EN) Mathias Binswanger, Technological progress and sustainable development: what about the rebound effect?, in Ecological Economics, vol. 36, n. 1, 22 dicembre 2000, pp. 119-132, DOI:10.1016/S0921-8009(00)00214-7. URL consultato il 4 marzo 2012.
- Il libro di Ernst Friedrich Schumacher intitolato "Piccolo è Bello" del 1973 identifica tali caratteristiche definendole con il termine di "Smart technology".
- Fotopoulos, T. (2007), Is Degrowth Compatible with a Market Economy?, The International Journal of Inclusive Democracy, Vol. 3, no. 1, <http://inclusivedemocracy.org>
- Questo punto deriva sostanzialmente dall'intuizione di Smith. Secondo l'economista-filosofo scozzese, infatti, lo sviluppo della società è legato allo sviluppo della divisione del lavoro, che implica la creazione di branche di produzione differenziate in rapporto tra di loro, e l'ampliamento del commercio tra paesi diversi. Storicamente, ciò ha permesso la riduzione del tempo necessario alla produzione dei beni che consumiamo (non solo quelli superflui ma anche quelli necessari) e quindi la loro maggiore disponibilità. Vedi, Smith, A. (1975), La ricchezza delle nazioni, Grandi Tascabili Economici Newton, Roma, cap.1.
- Marx, K. (1974), Il Capitale, Editori Riuniti, Roma
- Per una critica marxista alla teoria della Decrescita, vedi: Moro, D (2011), Cosa sono i teorici della decrescita e come lottano contro il marxismo, Resistenze, n.358; Bellamy Foster, J. (2011), Capitalism and Degrowth: An Impossibility Theorem, Monthly Review, Volume 62, Issue 08 (January). Una video-lezione che sintetizza le critiche marxiste della teoria della decrescita, basata sugli articoli di Moro e Bellamy Foster è stata realizzata da Francesco Macheda, dottorando all'Università Politecnica delle Marche. Guarda la parte 1; parte 2; parte 3.
- N. Georgescu-Roegen (1998), Energia e miti economici [scritti 1970-1982], Torino, Bollati Boringhieri.
- N. Georgescu-Roegen (2003), Bioeconomia. Verso un'economia ecologicamente e socialmente sostenibile [scritti 1974-1989], Torino, Bollati Boringhieri.

- A. Gorz (1978), Ecologia e politica [1975], Bologna, Cappelli.
- A. Gorz (1977), Sette tesi per cambiare la vita [1977], Milano, Feltrinelli.
- A. Gorz (1992), Capitalismo, socialismo, ecologia [1991], Roma, Manifestolibri.
- A. Gorz (1998, 2009), Miseria del presente, ricchezza del possibile [1997], Roma, Manifestolibri.
- A. Gorz (2009), Ecologia [articoli 1975-2007], Milano, Jaca Book.
- I. Illich (2012), Rivoluzionare le istituzioni. Celebrazione della consapevolezza [1970], Milano-Udine, Mimesis.
- I. Illich (2010), Descolarizzare la società. Una società senza scuola è possibile? [1971], Milano-Udine, Mimesis.
- I. Illich (2006), Elogio della bicicletta [1973], Torino, Bollati Boringhieri.
- I. Illich (2005), La convivialità [1973], Milano, Boroli.
- I. Illich (2004), Nemesi medica. L'espropriazione della salute [1975], Milano, Bruno Mondadori.
- I. Illich (2008), Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti [1977], Milano, Erickson.
- I. Illich (2005), La disoccupazione creativa [1978], Milano, Boroli.
- M. Badiale e M. Bontempelli (2010), Marx e la decrescita. Perché la decrescita ha bisogno del pensiero di Marx, Trieste, Abiblio.
- M. Badiale e M. Bontempelli (2014) La sfida politica della decrescita, Roma, Aracne.
- J.-C. Besson-Girard (2007), Decrescendo cantabile. Piccolo manuale per una decrescita armonica, pref. di Serge Latouche, Milano, Jaca Book.
- M. Bonaiuti (a cura di) (2004), Obiettivo decrescita, Bologna, EMI.
- M. Bonaiuti (2013), La grande transizione. Dal declino alla società di decrescita, Torino, Bollati Boringhieri.
- P. Cacciari (2006), Pensare la decrescita. Sostenibilità ed equità, Roma, Carta Edizioni.
- P. Cacciari (2009), Decrescita o barbarie, Roma, Carta Edizioni.
- P. Cacciari, A. Fragano e altri (2009), Decrescita. Idee per una civiltà post-sviluppista, Salgareda (Treviso), Sismondi.
- P. Cacciari, A. Fragano e altri (2012), Immaginare la società della decrescita, Firenze, Terra Nuova Edizioni.
- N. De Padova e R. Lorusso (2007), DePILiamoci. Liberarsi del PIL superfluo e vivere felici, Roma, Editori Riuniti.
- S. Latouche (2002), La fine del sogno occidentale. Saggio sull'americanizzazione del mondo, Milano, Elèuthera.
- S. Latouche (2004), Decolonizzare l'immaginario. Il pensiero creativo contro l'economia dell'assurdo, Bologna, Editrice Missionaria Italiana.
- S. Latouche (2005), Come sopravvivere allo sviluppo. Dalla decolonizzazione dell'immaginario economico alla costruzione di una società alternativa, Torino, Bollati Boringhieri.
- S. Latouche (2007), La scommessa della decrescita [2006], Milano, Feltrinelli.
- S. Latouche (2011) Come si esce dalla società dei consumi. Corsi e percorsi della decrescita, Torino, Bollati Boringhieri.

- S. Latouche e D. Harpagès (2011), Il tempo della decrescita. Introduzione alla frugalità felice, Milano, Elèuthera.
- S. Latouche (2012), Per un'abbondanza frugale. Malintesi e controversie sulla decrescita, Torino, Bollati Boringhieri.
- S. Latouche (2012), Limite, Torino, Bollati Boringhieri.
- S. Latouche et al. (2013), Dove va il mondo? Un decennio sull'orlo della catastrofe, Torino, Bollati Boringhieri.
- S. Latouche (2013), Usa e getta. Le follie dell'obsolescenza programmata, Torino, Bollati Boringhieri.
- S. Latouche S., La decrescita prima della decrescita. Precursori e compagni di strada (2016), Torino, Bollati Boringhieri.
- M. Pallante (2005), La decrescita felice. La qualità della vita non dipende dal PIL, Roma, Edizioni Riuniti.
- M. Pallante (2010) La Decrescita felice, la qualità della vita non dipende dal Pil, Roma, Edizioni per la Decrescita Felice.
- M. Pallante (2011), Meno e meglio. Decrescere per progredire, Milano, Bruno Mondadori.
- M. Pallante et al. (2012), Debiti pubblici crisi economica e decrescita felice, Roma, Edizioni per la Decrescita Felice.
- M. Pallante e A. Pertosa (2017), Solo una decrescita felice (selettiva e governata) può salvarci, Torino, Lindau.
- A. Pertosa (2012), Dall'economia all'eutèleia. Scintille di decrescita e d'anarchia, pref. di Maurizio Pallante, Roma, Edizioni per la Decrescita Felice.
- F. Schillaci (a cura di) (2013), Un pianeta a tavola. Decrescita e transizione agroalimentare, Roma, Edizioni per la Decrescita Felice.
- F.M. Sirignano (2012), Pedagogia della decrescita. L'educazione sfida la globalizzazione, Milano, Franco Angeli.
- M. Pallante e A. Pertosa (2017), Solo una decrescita felice (selettiva e governata) può salvarci, Torino, Edizioni Lindau.
- P. Bevilacqua (2006), La terra è finita. Breve storia dell'ambiente, Roma-Bari, Laterza.
- P. Bevilacqua (2008), Miseria dello sviluppo, Roma-Bari, Laterza.
- P. Bevilacqua (2011), Il grande saccheggio. L'età del capitalismo distruttivo, Roma-Bari, Laterza.
- A. Galdo (2008), Non sprecare, Torino, Einaudi.
- A. Galdo (2011), Basta poco. Pensieri forti e gesti semplici per una nuova ecologia della vita quotidiana, Torino, Einaudi.
- A. Galdo (2012), L'egoismo è finito. La nuova civiltà dello stare insieme, Torino, Einaudi.
- T. Jackson T. (2011), Prosperità senza crescita. Economia per il pianeta reale [2009], cur. G. Bologna, Milano, Ed.Ambiente.
- L. Mercalli e C. Sasso (2004), Le mucche non mangiano cemento, Torino, Società Meteorologica Subalpina.
- L. Mercalli (2011), Prepariamoci, Milano, Chiarelettere.
- G. Ruffolo G. (1990), La qualità sociale. Le vie dello sviluppo, Roma-Bari, Laterza.

- G. Ruffolo (1994), Lo sviluppo dei limiti. Dove si tratta della crescita inventata, Roma-Bari, Laterza.
- G. Ruffolo (2008), Il capitalismo ha i secoli contati, Torino, Einaudi.
- G. Viale (2010), La civiltà del riuso. Riparare, riutilizzare, ridurre, Roma-Bari, Laterza.
- D. Moro, "Cosa sono i teorici della decrescita e come lottano contro il marxismo", pensiero resistente, n. 358.
- J. Bellamy Foster (2011), "Capitalism and Degrowth: An Impossibility Theorem", Monthly Review, 2011, Volume 62, Issue 08 (January).
- G. Mazzetti G., Critica della decrescita (2014), Milano, Edizioni Punto Rosso.
- Decrescita, su Vocabolario Treccani, Istituto dell'Enciclopedia Italiana. 
- decrescita, in Lessico del XXI secolo, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012-2013. 
- Decrescita, in Lessico del XXI secolo, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012-2013.
- Associazione per la decrescita, su decrescita.it.
- Decrescita Felice Social Network, su decrescita.com.
- (EN) Research & Degrowth, su degrowth.org.
- Conferenza di Serge Latouche tenuta presso l'Università degli Studi Roma Tre
- Nicholas Georgescu-Roegen, Bioeconomia, Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile, pag. 211, Torino, Bollati Boringhieri, 2003.
- (EN) Press corner, su European Commission - European Commission. URL consultato il 17 ottobre 2020.
- Lorenzo LUCENTI, Bioeconomia: una nuova strategia per un'Europa sostenibile, su Italia - European Commission, 11 ottobre 2018. URL consultato il 17 ottobre 2020.
- Catia Bastioli, Bioeconomia per la rigenerazione dei territori, Milano, Edizioni Ambiente, 2018 ISBN 978-8866272229
- Mario Bonaccorso con Irene Banos Ruiz, Che cosa è la bioeconomia, Milano, Edizioni Ambiente, 2019 ISBN 978-8866272014
- Nicholas Georgescu-Roegen, Bioeconomia, Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile, Torino, Bollati Boringhieri, 2003.

Unione europea

- Questa cifra comprende i territori extraeuropei degli Stati membri che fanno parte dell'Unione europea ed esclude i territori europei degli Stati membri che non fanno parte dell'Unione. Per ulteriori informazioni, consultare Territori speciali degli stati membri dell'Unione europea.
- Vedi articolo 288 (ex articolo 249 del TCE) del trattato sul funzionamento dell'Unione europea, su eur-lex.europa.eu
- Secondo il principio di Direct Effect, invocato per la prima volta nella decisione della Corte di giustizia del 1963. Vedi: Craig e de Búrca, cap. 5.
- Secondo il principio di supremazia stabilito dalla Corte di giustizia nella causa 6/64, Falminio Costa v. ENEL [1964] ECR 585. Vedi Craig e de Búrca, cap. 7 Factortame Ltd. v. Secretary of State for Transport (No. 2) [1991] 1 AC 603, Solange II (Re Wuensche Handelsgesellschaft, BVerfG decision of 22 October

1986 [1987] 3 CMLR 225,265) e Frontini v. Ministero delle Finanze [1974] 2 CMLR 372; Raoul George Nicolo [1990] 1 CMLR 173.

- La Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo era precedentemente aperta solo ai membri del Consiglio d'Europa (Articolo 59.1 della Convenzione), e anche ora solo gli stati possono diventare membri del Consiglio d'Europa (Articolo 4 dello statuto del Consiglio d'Europa).
- Parere (2/92) della Corte di giustizia europea sul tema "Adesione della Comunità alla Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali" 1996 E.C.R. I-1759 (in francese), ha stabilito che la Comunità europea non aveva la competenza per aderire alla CEDU.
- Fare altrimenti richiederebbe l'elaborazione di una legislazione che dovrebbe far fronte ai sistemi giuridici e amministrativi frequentemente divergenti di tutti gli attuali 28 Stati membri. Vedi Craig e de Búrca, pag. 115
- European Commission, L'ABC del diritto dell'Unione Europea, su Publications Office of the European Union (a cura di), *op.europa.eu*, dicembre 2016.
- Elezioni ed appartenenza all'Unione europea, su *Diritto.it*, 7 febbraio 2019. URL consultato il 15 aprile 2021.
- La presidenza del Consiglio dell'Unione europea viene assunta dal capo di Stato o di governo di un Paese membro a rotazione semestrale
- Europa - L'UE in sintesi - Gergo europeo, su *europa.eu*. URL consultato il 10-5-2010.
- I simboli dell'UE, su *europa.eu*. URL consultato il 10-5-2010.
- Anniversario della dichiarazione di Robert Schuman
- (EN) Negotiations status, su *ec.europa.eu*.
- Conclusioni del Consiglio europeo sull'Ucraina, sulle domande di adesione dell'Ucraina, della Repubblica di Moldova e della Georgia, sui Balcani occidentali e sulle relazioni esterne, 23 giugno 2022, su *consilium.europa.eu*.
- Popolazione degli Stati dell'Unione europea - Eurostat
- Densità di popolazione negli Stati dell'Unione europea - Eurostat
- (EN) Eurostat - Gross domestic product at market prices, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 4 febbraio 2020 (archiviato il 5 ottobre 2016).
- Calcolato utilizzando i dati del Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo.
- Coefficiente di Gini negli Stati dell'Unione europea - Eurostat
- Unione europea, su *europa.eu*, 2 settembre 2019.
- Luciano Canepari, UE, in *Il DiPI – Dizionario di pronuncia italiana*, Zanichelli, 2009, ISBN 978-88-08-10511-0.
- L'UE in sintesi, su *europa.eu*.
- Corte di Giustizia, 15 luglio 1964, causa 6/64, Costa c. Enel, ECLI:EU:C:1964:66
- Weiler, p. 58.
- Schütze, p. 48 e p. 58.
- European Commission, L'ABC del diritto dell'Unione Europea, su Publications Office of the European Union (a cura di), *op.europa.eu*, dicembre 2016.
- Articolo 3 TUE.
- Obiettivi e valori dell'UE, su *europa.eu*. URL consultato il 12 ottobre 2021.
- Articolo 352 TFUE.
- Settori di azione dell'UE, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 12 ottobre 2021.
- I principi fondatori dell'Unione, su *europa.eu*. URL consultato il 28 novembre 2014.

- https://www.eda.admin.ch/dam/eda/it/documents/publications/GlossarezurAussenpolitik/ABC-Europapolitik_it.pdf
- (EN) All Nobel Peace Prizes Archiviato il 29 gennaio 2017 in Internet Archive.
- Franco Cardini, Europa: le radici e la storia, su *laricerca.loescher.it*, 2017. URL consultato il 12 marzo 2018.
- Carlo Magno e l'Europa (PDF), su *online.scuola.zanichelli.it*. URL consultato il 12 marzo 2018.
- Kikuchi Yoshio (菊池良生) dell'Università di Meiji ha suggerito che la nozione di Sacro Romano Impero come entità politica federale ha influenzato le idee strutturali successive dell'Unione Europea. Yoshio (良生) Kikuchi (菊池), *神聖ローマ帝国*, 2003, p. 264, ISBN 978-4-06-149673-6.
- (EN) Renovatio imperii romanorum – Oxford Reference, DOI:10.1093/oi/authority.20110803100414131. URL consultato il 22 novembre 2018.
- (FR) Metz René, Robert Folz, L'idée d'Empire en Occident du Ve au XIVe siècle, Collection historique, 1953, in *Revue des Sciences Religieuses*, vol. 29, n. 2, 1955.
- (DE) Percy Ernst Schramm, *Kaiser, Rom und Renovatio; Studien zur Geschichte des römischen Erneuerungsgedankens vom Ende des karolingischen Reiches bis zum Investiturstreit.*, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1957, OCLC 15021725.
- (EN) Jonathan Jones, Europe has been building a secret community of culture, su *The Guardian*, 23 novembre 2010. URL consultato l'11 marzo 2018.
- (EN) Mary Anne Perkins, Christendom and European Identity: The Legacy of a Grand Narrative Since 1789, Walter de Gruyter, 2004, ISBN 978-3-11-018244-6.
- (EN) Brent F. Nelsen e James L. Guth, *Religion and the Struggle for European Union: Confessional Culture and the Limits of Integration*, Georgetown University Press, 2015, ISBN 978-1-62616-070-5.
- (EN) J. Mather, *Legitimizing the European Union: Aspirations, Inputs and Performance*, Springer, 2006, ISBN 978-0-230-62562-4.
- (EN) Ken Parry, David J. Melling e Dimitri Brady, *The Blackwell Dictionary of Eastern Christianity*, Wiley, 2001, ISBN 978-0-631-23203-2.
- (EN) Philip Sherrard, *The Greek East and the Latin West: A Study in the Christian Tradition*, D. Harvey, 1995, ISBN 978-960-7120-04-5.
- Roberto Amati, "STORIA DELL'INTEGRAZIONE EUROPEA IN 2500 ANNI - Le antiche origini si rinnovano nelle attuali aeternitas" , 2019, Streetlib, ISBN code 9791220048859 <https://store.streetlib.com/it/roberto-amati/storia-dellintegrazione-europea-in-2500-anni/>.
- (EN) Uroš Pinterič e Lea Prijon, *European Union in 21st Century*, University of SS. Cyril and Methodius, Faculty of Social Sciences, 2013, ISBN 978-80-8105-510-2.
- (EN) Denis Mack Smith, *Mazzini*, Yale University Press, 2008, ISBN 978-0-300-17712-1.
- (FR) Teodor Korwin Szymanowski, *L'avenir économique, social et politique en Europe*, H. Marot, 1885.
- Angelo Metzidakis, *Victor Hugo and the Idea of the United States of Europe*, in *Nineteenth-Century French Studies*, vol. 23, n. 1/2, 1994, pp. 72-84.

- [\(EN\) Why we need a United States of Europe now, su *europa.eu*. URL consultato il 12 marzo 2018.](#)
- [\(EN\) W. Kaiser e A. Varsori, *European Union History: Themes and Debates*, Springer, 2010, p. 140, ISBN 978-0-230-28150-9.](#)
- [John Maynard Keynes, *Economic Consequences of the Peace*, New York: Harcourt, Brace & Howe, 1920, pp. 265–66.](#)
- [\(EN\) Ben Rosamond, *Theories of European Integration*, Palgrave Macmillan, 2000, pp. 21-22, ISBN 978-0-312-23120-0.](#)
- [\(EN\) David Weigall e Peter M.R. Stirk, *The Origins and development of the European Community*, Leicester University Press, 1992, pp. 11-15, ISBN 978-0-7185-1428-0.](#)
- [\(EN\) Felix Klos, *Churchill's Last Stand: The Struggle to Unite Europe*, Bloomsbury Publishing, 30 settembre 2017, p. 51, ISBN 978-1-78673-292-7.](#)
- [The political consequences, su *cvce.eu*, CVCE. URL consultato il 28 aprile 2013.](#)
- [Ein britischer Patriot für Europa: Winston Churchills Europa-Rede, Universität Zürich, 19 settembre 1946, in *Zeit Online*. URL consultato il 13 gennaio 2010.](#)
- [Dieter Mahncke \(a cura di\), *The College of Europe. Fifty Years of Service to Europe*, Bruges, College of Europe, 1999, ISBN 978-90-804983-1-0. URL consultato il 1° febbraio 2020 \(archiviato dall'url originale il 28 dicembre 2016\).](#)
- [La Storia dell'Unione europea - 1952, su *europa.eu*. URL consultato il 12 marzo 2018.](#)
- [Declaration of 9 May 1950, su *europa.eu*, European Commission. URL consultato il 5 settembre 2007.](#)
- [\(EN\) Europe: How The Marshall Plan Took Western Europe From Ruins To Union, su *RadioFreeEurope/RadioLiberty*. URL consultato il 20 giugno 2019.](#)
- [A peaceful Europe – the beginnings of cooperation, su *europa.eu*, European Commission. URL consultato il 12 dicembre 2011.](#)
- [La Storia dell'Unione europea - 1957, su *europa.eu*.](#)
- [La Storia dell'Unione europea - 1965, su *europa.eu*. URL consultato il 12 marzo 2018.](#)
- [A European Atomic Energy Community, su *cvce.eu*, 13 ottobre 1997. URL consultato il 13 ottobre 2013.](#)
- [A European Customs Union, su *cvce.eu*, 2016.](#)
- [Merging the executives, su *cvce.eu*, CVCE – Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe. URL consultato il 28 aprile 2013.](#)
- [Merging the executives CVCE.eu](#)
- [Discover the former Presidents: The Rey Commission, Europa \(web portal\). Consultato il 28 aprile 2013.](#)
- [The first enlargement, su *cvce.eu*, CVCE. URL consultato il 28 aprile 2013.](#)
- [La Storia dell'Unione europea - 1979, su *europa.eu*. URL consultato il 12 marzo 2018.](#)
- [The new European Parliament, su *cvce.eu*, CVCE. URL consultato il 28 aprile 2013.](#)
- [Negotiations for enlargement, su *cvce.eu*, CVCE. URL consultato il 28 aprile 2013.](#)
- [Schengen agreement, in *BBC News*, 30 aprile 2001. URL consultato il 18 settembre 2009.](#)

- History of the flag, su *europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 13 marzo 2009.
- 1980–1989 The changing face of Europe – the fall of the Berlin Wall, su *europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 25 giugno 2007.
- Treaty of Maastricht on European Union, su *Activities of the European Union*, Europa web portal. URL consultato il 20 ottobre 2007.
- Michael H. Hunt, *The World Transformed, 1945 to the Present*, New York, Oxford University press, 2014, pp. 516-517, ISBN 978-0-19-937103-7.
- (EN) La Storia dell'Unione europea - 1995, su *europa.eu*. URL consultato il 16 marzo 2018.
- (EN) La Storia dell'Unione europea - 2002, su *europa.eu*. URL consultato il 16 marzo 2018.
- A decade of further expansion, su *europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 25 giugno 2007 (archiviato dall'url originale l'11 febbraio 2007).
- La Storia dell'Unione europea - 2007, su *europa.eu*. URL consultato il 20 marzo 2018.
- La Storia dell'Unione europea - 2012, su *europa.eu*. URL consultato il 20 marzo 2018.
- The Nobel Peace Prize 2012, su *nobelprize.org*, 12 ottobre 2012. URL consultato il 12 ottobre 2012.
- Nobel Committee Awards Peace Prize to E.U, in *New York Times*, 12 ottobre 2012. URL consultato il 12 ottobre 2012.
- La Storia dell'Unione europea - 2013, su *europa.eu*. URL consultato il 20 marzo 2018.
- Croatia: From isolation to EU membership, in *BBC News*, 26 aprile 2013. URL consultato il 14 maggio 2013.
- EU Referendum Result, su *bbc.com*, BBC. URL consultato il 26 giugno 2016.
- Steven Erlanger, Britain Votes to Leave E.U., Stunning the World, in *The New York Times*, 23 giugno 2016, ISSN 0362-4331 (WC · ACNP). URL consultato il 24 giugno 2016.
- La Storia dell'Unione europea - 2017, su *europa.eu*. URL consultato il 20 marzo 2018.
- (EN) Mark Landler, Stephen Castle e Benjamin Mueller, At the Stroke of Brexit, Britain Steps, Guardedly, Into a New Dawn, in *The New York Times*, 31 gennaio 2020, ISSN 0362-4331 (WC · ACNP). URL consultato il 31 gennaio 2020.
- The World Factbook, su *cia.gov*. URL consultato il 12 febbraio 2016 (archiviato dall'url originale l'11 giugno 2020).
- Humid Continental Climate, su *The physical environment*, University of Wisconsin–Stevens Point, 2007. URL consultato il 29 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 30 maggio 2007).
- Urban sprawl in Europe: The ignored challenge, European Environmental Agency (PDF), su *eea.europa.eu*, 2006. URL consultato il 13 ottobre 2013.
- Answers – The Most Trusted Place for Answering Life's Questions, su *Answers.com*. URL consultato il 12 febbraio 2016 (archiviato dall'url originale il 20 gennaio 2016).

- EU institutions and other bodies, su *europa.eu*, Europa. URL consultato il 4 settembre 2009 (archiviato dall'url originale il 1° giugno 2009).
- Accession criteria (Copenhagen criteria), su *europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 26 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 5 luglio 2007).
- The Greenland Treaty of 1985, su *The European Union and Greenland*, Greenland Home Rule Government. URL consultato il 10 novembre 2010 (archiviato dall'url originale il 3 maggio 2011).
- Indicata dall'UE come "ex Repubblica jugoslava di Macedonia".
- European Commission – Enlargement – Candidate and Potential Candidate Countries, su *ec.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 13 marzo 2012 (archiviato dall'url originale l'8 aprile 2012).
- Benjamin Fox, Iceland's EU bid is over, commission told, in *Reuters*, 16 giugno 2013. URL consultato il 16 giugno 2013.
- European Commission, The European Economic Area (EEA), su *eeas.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 10 febbraio 2010.
- The EU's relations with Switzerland, su *eeas.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 3 novembre 2010.
- European Commission, Use of the euro in the world, su *The euro outside the euro area*, Europa web portal. URL consultato il 27 febbraio 2008.
- European Countries, su *europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 18 settembre 2010.
- Brexit: il Consiglio adotta decisione sulla conclusione dell'accordo di recesso, su *consilium.europa.eu*, 30 gennaio 2020. URL consultato il 16 febbraio 2021.
- Population on 1st January by age, sex and type of projection, su *appsso.eurostat.ec.europa.eu*, Eurostat. URL consultato il 1° febbraio 2020.
- C'è l'ok dei 28, anche l'Albania candidata all'ingresso nell'Ue, in *La Stampa*, 24 giugno 2014. URL consultato il 24 giugno 2014 (archiviato il 25 giugno 2014).
- Turkey's EU dream is over, for now, top official says, in *Reuters*, 2 maggio 2017.
- "Turkey is no longer an EU candidate", MEP says, *EuroNews*, 10 aprile 2017.
- A truce with the EU?, *Daily SabahEuroNews*, 2 maggio 2017.
- (EN) Alexandra Brzozowski e Alice Taylor, Western Balkans fume over enlargement deadlock, su *euractiv.com*, 23 giugno 2022. URL consultato il 24 giugno 2022.
- wikiwand.com, [https://www.wikiwand.com/it/Allargamento dell'Unione europea](https://www.wikiwand.com/it/Allargamento_dell%27Unione_europ ea). URL consultato il 14 marzo 2022.
- (EN) Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 18 giugno 2022.
- (EN) Opinion on Moldova's application for membership of the European Union, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 18 giugno 2022.
- (EN) Opinion on Georgia's application for membership of the European Union, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 18 giugno 2022.
- Conclusioni del Consiglio europeo sull'Ucraina, sulle domande di adesione dell'Ucraina, della Repubblica di Moldova e della Georgia, sui Balcani occidentali e sulle relazioni esterne, 23 giugno 2022, su *consilium.europa.eu*, 23 giugno 2022. URL consultato il 24 giugno 2022.

- Legal questions of enlargement, su *Enlargement of the European Union*, The European Parliament, 19 maggio 1998. URL consultato il 9 luglio 2008 (archiviato dall'url originale il 21 marzo 2006).
- Eurostat – Population on 1 January 2018, su *ec.europa.eu*, European Commission. URL consultato il 13 luglio 2018.
- (EN) Share of world population, 1960, 2015 and 2060 (%) (PNG), su *ec.europa.eu*. URL consultato il 28 giugno 2017.
- (EN) The World Factbook – Central Intelligence Agency, su *cia.gov*. URL consultato il 28 giugno 2017 (archiviato dall'url originale l'11 dicembre 2007).
- (EN) Fertility statistics, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 28 giugno 2017.
- (EN) The World Factbook – Central Intelligence Agency, su *cia.gov*. URL consultato il 23 novembre 2017 (archiviato dall'url originale il 27 maggio 2016).
- 6.5% of the EU population are foreigners and 9.4% are born abroad Archiviato il 12 agosto 2011 in Internet Archive., Eurostat, Katya VASILEVA, 34/2011.
- Acquisition of citizenship statistics, su *ec.europa.eu*, Eurostat, marzo 2019. URL consultato il 4 maggio 2019.
- Migration and migrant population statistics, Eurostat, marzo 2019.
- Migration and migrant population statistics (PDF), Eurostat, marzo 2019.
- Europeans and Their Languages, 2012 Report (PDF), su *ec.europa.eu*. URL consultato il 3 giugno 2013 (archiviato dall'url originale il 6 gennaio 2016).
- European Commission, Europeans and their Languages (PDF), in *Special Eurobarometer 386*, europa.eu, 2012, pp. 54-59. URL consultato il 16 dicembre 2012.
- European Commission, Europeans and their Languages (PDF), in *Special Eurobarometer 386*, europa.eu, 2012, pp. 78-83. URL consultato il 16 dicembre 2012.
- Europa.eu - Le lingue dell'UE, su *europa.eu*.
- EUR-Lex, Council Regulation (EC) No 1791/2006 of 20 November 2006, in *Official Journal of the European Union*, Europa web portal, 12 dicembre 2006. URL consultato il 2 febbraio 2007.
- europartv, official webtv of the European Parliament, is also available in all EU languages
- Languages and Europe. FAQ: Is every document generated by the EU translated into all the official languages?, su *europa.eu*, Europa web portal, 2004. URL consultato il 3 febbraio 2007.
- Eleanor V.E. Sharpston, Appendix 5: Written Evidence of Advocate General Sharpston, in *The Workload of the Court of Justice of the European Union*, House of Lords European Union Committee, 29 marzo 2011. URL consultato il 27 agosto 2013.
- (EN) Frequently asked questions on languages in Europe, su *europa.eu*. URL consultato il 24 giugno 2017.
- Todd Buell, Translation Adds Complexity to European Central Bank's Supervisory Role: ECB Wants Communication in English, But EU Rules Allow Use of Any Official Language, in *The Wall Street Journal*, 29 ottobre 2014. URL consultato l'11 ottobre 2015.

- Phoebus Athanassiou, The Application of multilingualism in the European Union Context (PDF), su ecb.europa.eu, ECB, febbraio 2006, p. 26. URL consultato l'11 ottobre 2015.
- Vedi gli Articoli 165 e 166 (ex Articoli 149 e 150) del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, su eur-lex.europa.eu.
- European Parliament, European Parliament Fact Sheets: 4.16.3. Language policy, su europarl.europa.eu, Europa web portal, 2004. URL consultato il 3 febbraio 2007 (archiviato dall'url originale il 19 febbraio 2007).
- European Commission, Special Eurobarometer 243: Europeans and their Languages (Executive Summary) (PDF), su ec.europa.eu, Europa web portal, 2006, p. 4. URL consultato l'11 marzo 2011.
- «English is the most commonly known language in the EU with over a half of the respondents (51%) speaking it either as their mother tongue or as a foreign language.»
- European Commission, Special Eurobarometer 243: Europeans and their Languages (Executive Summary) (PDF), su ec.europa.eu, Europa web portal, 2006, p. 3. URL consultato l'11 marzo 2011.
- «56% of citizens in the EU Member States are able to hold a conversation in one language apart from their mother tongue.»
- Il basco non è una lingua ufficiale dell'Unione europea, ma ha uno status semi-ufficiale.
- European Commission, Many tongues, one family. Languages in the European Union (PDF), su ec.europa.eu, Europa web portal, 2004. URL consultato il 3 febbraio 2007 (archiviato dall'url originale il 29 marzo 2007).
- Leonard Orban, Cyrillic, the third official alphabet of the EU, was created by a truly multilingual European (PDF), su europe.eu, 24 maggio 2007. URL consultato il 3 agosto 2014.
- Florian Coulmas, *The Blackwell Encyclopedia of Writing Systems*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd., 1996, ISBN 978-0-631-21481-6.
- (EN) Agata Klimczak-Pawlak, *Towards the Pragmatic Core of English for European Communication: The Speech Act of Apologising in Selected Euro-Englishes*, Springer Science & Business, 2014, ISBN 978-3-319-03557-4.
- (EN) MEPs push for EU recognition of Catalan, Welsh languages, su EURACTIV.com, 8 marzo 2010. URL consultato il 28 giugno 2017.
- Committee of Ministers – European Year of Languages Parliamentary Assembly Recommendation 1539, su wcd.coe.int, 2001. URL consultato il 26 settembre 2012.
- DISCRIMINATION IN THE EU IN 2015, in Special Eurobarometer, 437, Unione Europea, European Commission, 2015. URL consultato il 15 ottobre 2017.
- Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union.
- Consolidated version of the Treaty on European Union.
- Stephen Castle, EU celebrates 50th birthday-with a row about religion, in *The Independent*, London, 21 marzo 2007. URL consultato il 4 marzo 2008 (archiviato dall'url originale il 5 aprile 2008).
- Muslim Population (PDF), su fra.europa.eu, europa web portal. URL consultato il 1° novembre 2010 (archiviato dall'url originale il 22 luglio 2012).
- Jewish population figures may be unreliable. Sergio DellaPergola, World Jewish Population (2002), in *American Jewish Year Book*, The Jewish Agency for

- Israel. URL consultato il 3 maggio 2007 (archiviato dall'url originale il 22 dicembre 2004).
- Eurostat, Social values, Science and Technology (PDF), in *Special Eurobarometer 225*, Europa, web portal, 2005, p. 9. URL consultato l'11 giugno 2009 (archiviato dall'url originale il 24 maggio 2006).
 - Peter Ford, What place for God in Europe, in *USA Today*, 22 febbraio 2005. URL consultato il 24 luglio 2009.
 - Eurostat – Data Explorer, su appsso.eurostat.ec.europa.eu, Eurostat. URL consultato il 22 novembre 2018.
 - Copia archiviata, su appsso.eurostat.ec.europa.eu. URL consultato il 1° febbraio 2020 (archiviato dall'url originale il 12 aprile 2020).
 - (DE) Einwohner am Ort der Hauptwohnung am 31.12.2017 [Residents at the place of the main residence on 31 December 2017], su [statistik-berlin-brandenburg.de](https://www.statistik-berlin-brandenburg.de), Amt für Statistik Berlin-Brandenburg [Office of Statistics Berlin-Brandenburg]. URL consultato il 10 marzo 2018.
 - Suddivisa in 21 distretti che hanno valenza di comuni con ognuno un proprio assessore che in Spagna ha la valenza di sindaco.
 - Población por distrito y barrio, su *Banco de datos*, Ayuntamiento de Madrid. URL consultato il 19 febbraio 2020 (archiviato dall'url originale il 20 novembre 2011).
 - La popolazione si riferisce alla città somma di 20+2 arrondissement, ognuno con un proprio sindaco.
 - (FR) Populations légales 2019 — Commune de Paris (75056) [Legal populations 2015 — Municipality of Paris (75056)], su [insee.fr](https://www.insee.fr), Institut national de la statistique et des études économiques, 1° gennaio 2019. URL consultato il 1° febbraio 2019.
 - La capitale rumena è suddivisa in 6 settori che hanno quasi lo stesso valore amministrativo di tutti quanti i comuni dello stato.
 - (RO) Prezentare generală a Municipiului București [General Overview of the Municipality of Bucharest], su [bucuresti.insse.ro](https://www.bucuresti.insse.ro), INSSE. URL consultato il 24 febbraio 2019.
 - Simile a Roma, la capitale austriaca è suddivisa in 23 distretti ognuno con un proprio presidente.
 - Statistics Austria, su [statistik.at](https://www.statistik.at). URL consultato il 1° gennaio 2020.
 - 30-11-2011. La città è divisa in 7 municipalità (distretti) ognuna con un proprio sindaco.
 - Statistics Agency of Hamburg and Schleswig-Holstein, su [statistik-nord.de](https://www.statistik-nord.de). URL consultato il 10 agosto 2016 (archiviato dall'url originale il 1° gennaio 2016).
 - Suddivisa in 18 quartieri aventi lo stesso valore amministrativo di comuni ognuno con un proprio sindaco.
 - Urząd Statystyczny w Warszawie / Warszawa, su [warszawa.stat.gov.pl](https://www.warszawa.stat.gov.pl). URL consultato il 2 luglio 2019.
 - Suddivisa in 23 comuni (circostrizioni) ognuna con un proprio sindaco.
 - 1.2. Population by type of settlement, 1 January (1980–)*, in *Tables (STADAT) – Time series of annual data – Population, vital events*, Hungarian Central Statistical Office, 30 giugno 2017. URL consultato il 10 marzo 2018.
 - <https://www.ine.es/dynt3/inebase/en/index.html?padre=517&dh=1>

- European Commission, The Erasmus programme celebrates its 20th anniversary, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 21 luglio 2007 (archiviato dall'url originale il 3 luglio 2007).; Lefebvre Jean-Sébastien, Erasmus turns 20 – time to grow up?, su cafebabel.co.uk, Café Babel, 22 gennaio 2007. URL consultato il 10 agosto 2007 (archiviato dall'url originale il 12 settembre 2010).
- EACEA, About the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, su eacea.ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 21 luglio 2007 (archiviato dall'url originale il 29 aprile 2015).
- European Commission, Lifelong Learning Programme, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 21 luglio 2007.
- European Research Council, What is the ERC?, su erc.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 21 luglio 2007.
- European Commission, Energy, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 12 novembre 2007.
- Maria Poptcheva, Libertà di stampa nell'UE Quadro giuridico e sfide, EPRS | Servizio di ricerca parlamentare europeo, Briefing aprile 2015
- Politica europea di vicinato e negoziati di allargamento, su ec.europa.eu, Commissione europea. URL consultato l'8 febbraio 2016 (archiviato dall'url originale il 24 gennaio 2016).
- Sandra Mollin, *Euro-English : assessing variety status*, Tübingen, Gunter Narr Verlag, 2006, p. 56, ISBN 978-3-8233-6250-0, OCLC 804963256.
- How is ARTE funded?, su arte.tv, ARTE Entreprise. URL consultato il 26 giugno 2016.
- Media Programme, su *Europa*, European Commission. URL consultato il 13 giugno 2013 (archiviato dall'url originale il 21 giugno 2013).
- World Press Freedom Day 2016, su unesco.org, UNESCO. URL consultato l'8 febbraio 2016.
- Philippe de Schoutete e Sami Andoura, The Legal Personality of the European Union (PDF), in *Studia Diplomatica*, LX, n. 1, 2007. URL consultato il 15 novembre 2010. Its examples are the ratifications of United Nations Convention against Corruption and Convention on the Rights of Persons with Disabilities by EU. And Article 47 of the Consolidated Treaty on European Union.
- William Phelan, Great Judgments of the European Court of Justice: Rethinking the Landmark Decisions of the Foundational Period (Cambridge, 2019).
- Il diritto primario dell'Unione europea, su eur-lex.europa.eu.
- La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, su europarl.europa.eu.
- Carta dei diritti fondamentali, su europarl.europa.eu.
- In Irlanda vince il sì all'Europa con oltre il 67% dei voti, in *Il Sole 24 Ore*, 3 ottobre 2009. URL consultato il 10 maggio 2010 (archiviato il 21 maggio 2011).
- Trattato di Lisbona, su europa.eu (archiviato l'11 gennaio 2015).
- Klaus firma il Trattato di Lisbona - Barroso: «In vigore entro gennaio», in *Corriere della Sera*, 4 novembre 2009. URL consultato il 10 maggio 2010 (archiviato il 15 marzo 2010).
- Ue entra in una nuova era, da oggi in vigore Trattato di Lisbona [collegamento interrotto], su apcom.net, 1° dicembre 2009. URL consultato il 10 maggio 2010.

- Article 19 of the Treaty on European Union, su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 31 ottobre 2010.
- Court of Justice: presentation, su curia.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 26 dicembre 2009.
- General Court: presentation, su curia.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 26 dicembre 2009.
- Civil Service Tribunal: presentation, su curia.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 26 dicembre 2009.
- Article 256(1) (ex article 225(1)) of the Treaty on the Functioning of the European Union, on eur-lex.europa.eu
- EU court rules in favour of same-sex rights, su bbc.com, 5 giugno 2018. URL consultato il 3 novembre 2018.
- Yves Mény, in «Yves Mény e Andrew Moravcsik discutono di democrazia europea», Rivista il Mulino, n. 3 (2009), p. 460
- Article 2, Treaty on European Union (consolidated 1 December 2009)
- Case 11/70, Internationale Handelsgesellschaft v. Einfuhr und Vorratstelle für Getreide und Futtermittel; Article 6(2) of the Maastricht Treaty (as amended).
- Respect for fundamental rights in the EU – general development, su [European Parliament Fact Sheets](http://EuropeanParliamentFactSheets), The European Parliament. URL consultato il 6 settembre 2008.
- (EN) Resolution 1610 (2008), su assembly.coe.int (archiviato dall'url originale il 26 giugno 2008).
- EU Policy on Death Penalty, su Europa, European Union External Action Service. URL consultato il 4 giugno 2013.
- (EN) Freedom in the World 2018, su freedomhouse.org. URL consultato il 16 luglio 2018.
- Vedi: Caso 34/73, Variola v. Amministrazione delle Finanze [1973] ECR 981.
- Cfr. Articolo 288 (ex articolo 249 del TCE) del trattato sul funzionamento dell'Unione europea, su eur-lex.europa.eu
- How EU takes decisions, su europa.eu. URL consultato il 1° novembre 2010 (archiviato dall'url originale il 2 gennaio 2011).
- Emily O'Reilly re-elected European Ombudsman | News | European Parliament, su europarl.europa.eu, 18 dicembre 2019.
- European Ombudsman, su ombudsman.europa.eu.
- European Ombudsman, su ombudsman.europa.eu.
- European Union, su [The World Factbook](http://TheWorldFactbook), Central Intelligence Agency. URL consultato il 12 febbraio 2016 (archiviato dall'url originale l'11 giugno 2020).
- According to P.C. Schmitter, Comparative Politics: Its Past, Present and Future (2016), 1 Chinese Political Science Review, 397, at 410, "European Union is the most complex polity in the world".
- These legislative instruments are dealt with in more detail below.
- Kiljunen, Kimmo (2004). The European Constitution in the Making. Centre for European Policy Studies. pp. 21–26. ISBN 978-92-9079-493-6.
- Burgess, Michael (2000). Federalism and European union: The building of Europe, 1950–2000. Routledge. p. 49. ISBN 0-415-22647-3. "Our theoretical analysis suggests that the EC/EU is neither a federation nor a confederation in the classical

sense. But it does claim that the European political and economic elites have shaped and moulded the EC/EU into a new form of international organization, namely, a species of "new" confederation."

- Qualified majority - Consilium, su consilium.europa.eu. URL consultato il 10 aprile 2019.
- Practical Law UK Signon, su signon.thomsonreuters.com. URL consultato il 10 aprile 2019.
- Il che non impedisce che sia frequentemente denunciato il deficit di legittimazione democratica delle politiche dell'Unione, percepite come carenti di accountability: v. Olsen, Johan P., Democratic accountability and the changing European political order, European Law Journal, ISSN 1468-0386.
- EU Library Briefing:Lobbying the EU institutions (PDF), su Europarl. URL consultato il 3 marzo 2018.
- Wellfire Interactive, MEPs must be elected on the basis of proportional representation, the threshold must not exceed 5%, and the electoral area may be subdivided in constituencies if this will not generally affect the proportional nature of the voting system, su fairvote.org. URL consultato il 26 novembre 2010.
- Institutions: The European Parliament, su europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 25 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 24 giugno 2007).
- How does the EU work, su europa.eu, Europa. URL consultato il 12 luglio 2007.
- With US or against US?: European trends in American perspective Parsons, Jabko. European Union Studies Association, p.146: Fourth, the European Council acts a "collective head of state" for the EU.
- President of the European Council (PDF), su consilium.europa.eu, General Secretariat of the Council of the EU, 24 novembre 2009. URL consultato il 24 novembre 2009.
- The Latin word consilium is occasionally used when a single identifier is required, as on the Council Web site.
- Institutional affairs: Council of the European Union, su Europa, European Commission, 6 gennaio 2010.
- «It is commonly called the Council of Ministers»
- Institutions: The Council of the European Union, su europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 25 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 3 luglio 2007).
- Legislative powers, su European Parliament. URL consultato il 13 febbraio 2019.
- Parliament's legislative initiative (PDF), su Library of the European Parliament, 24 ottobre 2013. URL consultato il 13 febbraio 2019.
- Planning and proposing law, su European Commission, 20 aprile 2019.
- Guardian of the Treaties, su CVCE Education Unit, University of Luxembourg. URL consultato l'8 giugno 2019.
- Treaty on European Union: Article 17:7
- Competences and consumers, su ec.europa.eu. URL consultato il 25 novembre 2010.
- Domande e risposte sulle competenze dell'UE e i poteri della Commissione europea, su ec.europa.eu. URL consultato il 22 marzo 2018.
- Ripartizione delle competenze in seno all'Unione europea - europa.eu Archiviato l'8 febbraio 2012 in Internet Archive.

- Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union/Part One: Principles - TITLE I: CATEGORIES AND AREAS OF UNION COMPETENCE, su en.wikisource.org.
- European arrest warrant replaces extradition between EU Member States, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 4 settembre 2007.
- Jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in matrimonial matters and in matters of parental responsibility (Brussels II), su europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 5 settembre 2008.
- Minimum standards on the reception of applicants for asylum in Member States, su europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 5 settembre 2008.
- Specific Programme: 'Criminal Justice', su europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 5 settembre 2008.
- Vedi articoli 157 (ex articolo 141) del trattato sul funzionamento dell'Unione europea, su eur-lex.europa.eu
- Cfr. Articolo 2, paragrafo 7, del trattato di Amsterdam su eur-lex.europa.eu Archiviato il 17 febbraio 2008 in Internet Archive.
- Direttiva 2000/43/CE del Consiglio, del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza o dall'origine etnica (GU L 180 del 19 luglio 2000, pagg. 22-26); Direttiva 2000/78 / CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che istituisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (GU L 303, 2 dicembre 2000, pp. 16-22).
- European police office now in full swing, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 4 settembre 2007.
- Eurojust coordinating cross-border prosecutions at EU level, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 4 settembre 2007.
- Frontex, What is Frontex?, su frontex.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 4 settembre 2007.
- Schengen area, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato l'8 settembre 2010 (archiviato dall'url originale il 10 agosto 2011).
- Qualified-Majority Voting: Common commercial policy, su ec.europa.eu, Europa web portal. URL consultato il 3 settembre 2007.
- The European commission, European political co-operation (EPC), su Europa Glossary, Europa web portal. URL consultato il 3 settembre 2007 (archiviato dall'url originale l'8 luglio 2007).
- Article 21 of the Treaty on European Union (as inserted by the Treaty of Lisbon), on eur-lex.europa.eu
- Divided EU agrees Iraq statement, in *BBC News*, BBC, 27 gennaio 2003. URL consultato il 13 marzo 2009.
- Rettman, Andrew (23 ottobre 2009) EU states envisage new foreign policy giant, *EU Observer*
- European External Action Service gives Europe voice on world stage, su auswaertiges-amt.de, German Foreign Ministry, 1° dicembre 2010. URL consultato il 4 giugno 2013.
- European External Action Service, su eeas.europa.eu, Europa web portal, 2010. URL consultato il 26 giugno 2010.

- John Peterson, Enlargement, reform and the European Commission. Weathering a perfect storm?, in *Journal of European Public Policy*, vol. 15, n. 5, agosto 2008, pp. 761-780, DOI:10.1080/13501760802133328.
- Carl Bildt, Europe must keep its 'soft power', su *Financial Times on Centre for European Reform*, 2005. URL consultato il 26 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 9 giugno 2007).
- Central Intelligence Agency, su *cia.gov*. URL consultato il 26 aprile 2011 (archiviato dall'url originale il 27 aprile 2019).
- World trade report 2009 (PDF), su *wto.org*, WTO information website.
- EU position in world trade, su *ec.europa.eu*, European Commission. URL consultato il 24 maggio 2015.
- Kim Se-jeong, EU-Korea FTA Will Be a Long Process: Greek Ambassador, *The Korea Times*, 19 luglio 2009. URL consultato il 15 agosto 2009.
- Free trade agreements, su *trade.ec.europa.eu*, European Commission, 15 aprile 2016. URL consultato il 22 maggio 2018.
- Agreements, su *ec.europa.eu*, European Commission. URL consultato il 17 marzo 2016.
- NATO Member Countries, su *nato.int*. URL consultato il 25 agosto 2009.
- <http://aei.pitt.edu/2657/>.
- Statement of the Presidency of the Permanent Council of the WEU Archiviato il 10 ottobre 2017 in Internet Archive. – on behalf of the High Contracting Parties to the Modified Brussels Treaty–Belgium, France, Germany, Greece, Italy, Luxembourg, the Netherlands, Portugal, Spain and the United Kingdom–Western European Union 31 March 2010.
- The SIPRI Military Expenditure Database, su *milexdata.sipri.org*. URL consultato il 3 giugno 2013 (archiviato dall'url originale il 28 marzo 2010).
- Treaty on the prohibition of nuclear weapons – the 'Ban Treaty', in *European Parliament*, 17 gennaio 2018.
- Council of the European Union, EU battlegroups (PDF), su *consilium.europa.eu*, Europa web portal, luglio 2009. URL consultato il 3 giugno 2013.
- Council of the European Union, Overview of the missions and operations of the European Union, su *consilium.europa.eu*, Europa web portal, aprile 2003. URL consultato il 3 giugno 2013 (archiviato dall'url originale il 2 dicembre 2011).
- Council of the European Union, CSDP structures and instruments, su *consilium.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 3 giugno 2013.
- The Russo-Georgian War and Beyond: towards a European Great Power Concert, Danish Institute of International Studies, su *diis.dk*. URL consultato il 27 aprile 2010 (archiviato dall'url originale il 29 aprile 2011).
- Perché non è più rinviabile una Difesa comune Archiviato il 7 marzo 2018 in Internet Archive.. Guy Verhofstadt. *Il Sole 24 ore*. 18 novembre 2016.
- Verso la difesa comune Archiviato il 6 ottobre 2017 in Internet Archive.. Marco Santopadre. *Contropiano*. 18 novembre 2016.
- GHA, GHA report 2014, su *globalhumanitarianassistance.org*, 22 febbraio 2015.
- OECD, Aid to developing countries (2013), su *oecd.org*, OECD, 4 agosto 2013.
- ECHO's finances, su *ec.europa.eu*, Humanitarian Aid and Civil Protection, European Commission (archiviato dall'url originale il 18 luglio 2013).

- Mikaela Gavas 2010. Financing European development cooperation: the Financial Perspectives 2014–2020. Archiviato il 16 marzo 2011 in Internet Archive. London: Overseas Development Institute
- "ec.europa.eu. URL consultato il 9 dicembre 2018. "ACP–Main funding programmes."
- Development aid rises again in 2016 (PDF), su *oecd.org*, OECD, 11 aprile 2017. URL consultato il 23 dicembre 2017.
- Archived copy, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 27 agosto 2011 (archiviato dall'url originale l'11 agosto 2011).
- Eurostat Archiviato il 20 maggio 2011 in Internet Archive.
- World Economic Outlook Database, ottobre 2019 Edition, su *imf.org*, International Monetary Fund, ottobre 2019.
- 3.17E+14 USD to EUR | Convert US Dollars to Euros | XE, su *xe.com*.
- Global Wealth Report 2019 (PDF), su *Credit Suisse* (archiviato dall'url originale il 23 ottobre 2019).
- <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=14CB9EFE-CA2D-9BF7-77A24A6D4E5F4CAD>
- The Single Market, su *ec.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 27 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 1° ottobre 2007).
- Triennial Central Bank Survey 2007 (PDF), su *bis.org*, BIS, 19 dicembre 2007. URL consultato il 25 luglio 2009.
- Aleksander Aristovnik, Compositional Analysis of Foreign Currency Reserves in the 1999–2007 Period. The Euro vs. The Dollar As Leading Reserve Currency (PDF), su *mpra.ub.uni-muenchen.de*, Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 14350, 30 marzo 2010. URL consultato il 27 dicembre 2010.
- Matthew Boesler, There Are Only Two Real Threats To The US Dollar's Status As The International Reserve Currency, in *Business Insider*, 11 novembre 2013. URL consultato l'8 dicembre 2013.
- Global 500 2010: Countries – Australia, in *Fortune*. URL consultato l'8 luglio 2010. Number of companies data taken from the "Pick a country" box.
- Euro area unemployment rate at 10.3%, EU28 at 8.9%, su *ec.europa.eu*, Europa web portal, 1° marzo 2016. URL consultato il 1° marzo 2016.
- Database – Eurostat, su *ec.europa.eu*.
- SueKunkel, National Average Wage Index, su *ssa.gov*.
- Regional GDP per capita ranged from 31% to 626% of the EU average in 2017, su *ec.europa.eu*.
- Il bilancio dell'Unione europea - Commissione europea - Dati 2011 Archiviato il 28 febbraio 2013 in Internet Archive.
- EU funding programmes 2014-2020, su *European Commission*. URL consultato il 2 gennaio 2020.
- European Commission - PRESS RELEASES - Press release - Q&A on Interinstitutional Agreement on Budgetary Discipline and Sound Financial Management 2007-2013, su *europa.eu*.
- David David Smith., *Will Europe work?*, Londra, Profile Books, 1999, ISBN 978-1-86197-102-9.

- [European Commission, EU Budget in detail 2010, su *ec.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 20 dicembre 2010 \(archiviato dall'url originale il 15 agosto 2010\).](#)
- [Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, Sezione 7, articolo 287. Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, su *eur-lex.europa.eu*, Commissione europea.](#)
- [Institutions: Court of Auditors, su *europa.eu*, Europa. URL consultato l'8 febbraio 2010 \(archiviato dall'url originale il 22 dicembre 2009\).](#)
- [2012 annual report, su *eca.europa.eu*, Europa. URL consultato il 13 novembre 2015.>](#)
- [European auditors point to errors but sign off EU's accounts – some UK media decline to listen to what the auditors say, su *blogs.ec.europa.eu*, Europa. URL consultato il 13 novembre 2015.](#)
- [Annual Report of the Court of Auditors on the implementation of the budget concerning the financial year 2009, together with the institutions' replies \(PDF\), su *eca.europa.eu*, p. 12. URL consultato il 18 dicembre 2010 \(archiviato dall'url originale il 21 febbraio 2011\).](#)
- [Protection of the European Union's financial interests – Fight against fraud – Annual Report 2009 \(vid. pp. 6, 15\) \(PDF\), su *ec.europa.eu*, Europa \(archiviato dall'url originale il 29 luglio 2010\).](#)
- [Eric Cò, "Unione Europea. Mito o realtà?", p. 89.](#)
- [Antonio Saltini, Agripower: i futuri signori del grano del Pianeta, in *Spazio rurale*, LI, n. 2/2006](#)
- [Antonio Saltini, L'Asia abbandona il riso. È la più grande rivoluzione alimentare della storia, in *Spazio rurale*, L, n. 3/2005](#)
- [Antonio Saltini, Un deficit confortante, una dipendenza inquietante, in *Spazio rurale*, XLIX, n. 8-9, 2004](#)
- [Tale valore corrisponde, a titolo di paragone, a una spesa di circa 10 euro al mese da parte di ogni cittadino dell'Unione.](#)
- [Eric Cò, Unione Europea. Mito o realtà?, p. 90.](#)
- [Report for Selected Country Groups and Subjects \(PPP valuation of country GDP\), su *imf.org*, IMF. URL consultato il 13 giugno 2016 \(archiviato il 6 agosto 2016\).](#)
- [World Economic Outlook Database, April 2016 Archiviato il 23 agosto 2016 in Internet Archive., International Monetary Fund Archiviato il 17 luglio 2011 in Wikiwix.. Database updated on 12 April 2016. Accessed on 14 April 2016.](#)
- [Eurostat - GDP per capita in purchasing power standards Archiviato il 13 novembre 2014 in Internet Archive.](#)
- [Eurostat - Inflazione nei Paesi membri - Anno 2013 Archiviato l'8 dicembre 2014 in Internet Archive.](#)
- [Eurostat - Data Explorer Archiviato il 29 aprile 2014 in Internet Archive.](#)
- [Eurostat - Tasso di crescita del PIL nei Paesi membri - Anni 1990-2013 Archiviato il 23 settembre 2013 in Internet Archive.](#)
- [Copia archiviata, su *cia.gov*. URL consultato il 26 febbraio 2016 \(archiviato il 24 febbraio 2016\).](#)
- [Copia archiviata \(PDF\), su *imf.org*. URL consultato il 23 aprile 2016 \(archiviato il 21 aprile 2016\).](#)
- [IMF World Economic Outlook Archiviato il 13 agosto 2014 in Internet Archive.](#)

- [CIA World Factbook Archiviato il 1° marzo 2012 in Internet Archive.](#)
- [Así es el seguro europeo contra el paro que propone el futuro comisario de Empleo de la UE - elEconomista.es, su *eleconomista.es*.](#)
- [Select Committee on European Union, Chapter 2: The European Union Structural and Cohesion Funds, su *Nineteenth Report*, 2008. URL consultato il 28 febbraio 2012.](#)
- [EU Structural and Cohesion funds, su *europa.eu*. URL consultato il 1° novembre 2010 \(archiviato dall'url originale il 29 maggio 2010\).](#)
- [Jordan, A.J. and Adelle, C. \(eds\)\(2012\) Environmental Policy in the European Union: Contexts, Actors and Policy Dynamics \(3e\). Earthscan: London and Sterling, Virginia](#)
- [Knill, C. and Liefferink, D.\(2012\) The establishment of EU environmental policy, In: Jordan, A.J. and Adelle, C. \(eds\) Environmental Policy in the European Union: Contexts, Actors and Policy Dynamics \(3e\). Earthscan: London and Sterling, Virginia](#)
- [Institute for European Environmental Policy \(2012\) Manual of European Environmental Policy, Earthscan, London.](#)
- [Knill, C. and Liefferink, D.\(2012\) The establishment of EU environmental policy, In: Jordan, A.J. and Adelle, C. \(eds\) Environmental Policy in the European Union: Contexts, Actors and Policy Dynamics \(3e\). Earthscan: London and Sterling, VA.](#)
- [Johnson, S.P. and Corcelle, G. \(1989\) The Environmental Policy of the European Communities, Graham & Trotman, London](#)
- [EUR-Lex – 128027 – EN – EUR-Lex, su *eur-lex.europa.eu*.](#)
- [Benson, D. and Adelle, C. \(2012\) European Union environmental policy after the Lisbon Treaty, In: Jordan, A.J. and Adelle, C. \(eds\) Environmental Policy in the European Union: Contexts, Actors and Policy Dynamics \(3e\). Earthscan: London and Sterling, VA.](#)
- [Jessica Aldred, EU sets 20% target for carbon cuts, in *The Guardian*, London, 23 gennaio 2008. URL consultato il 29 febbraio 2008.](#)
- [EU Emissions Trading System \(EU ETS\), su *Climate Action - European Commission*, 23 novembre 2016.](#)
- [Sheri Berman, Populists, greens and the new map of European politics, su *Social Europe*, 3 giugno 2019. URL consultato il 21 giugno 2019.](#)
- [EU summit deadlock over top jobs and climate discord, su *euronews.com*, 21 giugno 2019.](#)
- [Europa web portal, su Europa. URL consultato il 26 novembre 2010 \(archiviato dall'url originale il 12 novembre 2010\).](#)
- [Europa web portal, su Europa. URL consultato il 26 novembre 2010 \(archiviato dall'url originale l'11 novembre 2010\).](#)
- [Europa web portal, su Europa, 18 novembre 2010. URL consultato il 26 novembre 2010.](#)
- [info about health care and EHIC, su *nhs.uk*, 29 aprile 2010. URL consultato il 26 novembre 2010.](#)
- [Consilium.europa.eu \(PDF\). URL consultato il 3 giugno 2013.](#)
- [Eur-lex.europa.eu. URL consultato il 3 giugno 2013.](#)
- [NHSconfed.org, NHSconfed.org, 17 maggio 2011. URL consultato il 3 giugno 2013 \(archiviato dall'url originale il 28 luglio 2013\).](#)

- [Andras Bozoki, Cultural Policy and Politics in the European Union \(PDF\), su *ecoc-doc-athens.eu*, Cultural Policy and Politics in the European Union.pdf. URL consultato il 4 giugno 2013 \(archiviato dall'url originale il 22 febbraio 2013\).](#)
- [European Commission, European Culture Month, su *ec.europa.eu*, Europa web portal. URL consultato il 27 febbraio 2008 \(archiviato dall'url originale il 2 febbraio 2008\).](#)
- [An Overture to the European Union Youth Orchestra, su *euyo.org.uk*, The European Youth Orchestra. URL consultato il 12 agosto 2007 \(archiviato dall'url originale l'11 giugno 2007\).](#)
- [European Commission, European Capitals of Culture, su *ec.europa.eu*, Europa web portal \(archiviato dall'url originale il 3 agosto 2010\).](#)
- [M. van Bottenburg, B. Rijnen e J.C. van Sterkenburg, *Sports participation in the European Union: Trends and differences*, in *WJH Mulier Instituut*, *dspace.library.uu.nl*, 2005, p. 33 \(table 2.5\).](#)
- [Tom Fordyce, 10 years since Bosman, in *BBC News*, 11 luglio 2007. URL consultato il 13 luglio 2007.](#)
- [Cases C-403/08 and C-429/08, Opinion of Advocate General Kokott, para 207](#)
- [IOC, FIFA presidents welcomes new EU treaty, call it breakthrough to give sports more power, in *International Herald Tribune*, 19 ottobre 2007. URL consultato il 21 ottobre 2007 \(archiviato dall'url originale il 1° dicembre 2008\).](#)
- [Sports coaches from Israel travel to UK for training, su *eeas.europa.eu*, 29 marzo 2011. URL consultato il 3 giugno 2013 \(archiviato dall'url originale il 25 aprile 2013\).](#)
- [Nauro F. Campos, Fabrizio Coricelli e Luigi Moretti, Institutional integration and economic growth in Europe, in *Journal of Monetary Economics*, vol. 103, 1° maggio 2019, pp. 88-104, DOI:10.1016/j.jmoneco.2018.08.001, ISSN 0304-3932 \(WC · ACNP\).](#)
- [\(EN\) Thomas Diez, Stephan Stetter e Mathias Albert, The European Union and Border Conflicts: The Transformative Power of Integration, in *International Organization*, vol. 60, n. 3, 2006/07, pp. 563-593, DOI:10.1017/S0020818306060218, ISSN 1531-5088 \(WC · ACNP\).](#)
- [\(EN\) The European Union and Border Conflicts: The Power of Integration and Association, in *Cambridge Core*, 2008/03, DOI:10.1017/cbo9780511491337, ISBN 978-0-511-49133-7.](#)
- [\(EN\) Governance and Limited Statehood Series, DOI:10.1057/9780230244528_9, ISBN 978-0-230-24452-8.](#)
- [Adolfo Battaglia, Giancarlo Marini, Isabella Castangia, Unione Europea, in *Enciclopedia Italiana*, VI Appendice, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2000.](#)
- [Sabino Cassese, Democrazia e Unione europea, in “Giornale di Storia costituzionale”, 2002, n. 3, pp. 9–16.](#)
- [Sabino Cassese, L'Unione europea come organizzazione pubblica composita, in “Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario”, 2000, n. 5, pp. 987–992.](#)
- [Sabino Cassese, Crisi dell'Unione Europea?, Nuova antologia : 613, 2271, 3, 2014, Firenze \(FI\) : Le Monnier, 2014.](#)
- [G. Celi, A. Ginzburg e A. Simonazzi, *Una Unione divisiva: Una prospettiva centro-periferia della crisi europea \(Saggi\)*, Società editrice il Mulino, 2020.](#)

- Eric Cò, Unione Europea. Mito o realtà?, Italian University Press, Genova 2010
- Nicoletta Di Sotto, Dalla periferia all'Europa. I partiti etnoregionalisti e l'Unione europea, 2009, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli (CZ)
- Timothy Garton Ash, Storia del presente. Dalla caduta del muro alle guerre dei Balcani, Mondadori, Milano 2001
- Bino Olivi, L'Europa difficile. Storia politica dell'integrazione europea, Il Mulino, Bologna 2001
- (EN) Robert Schütze, *From Dual to Cooperative Federalism. The Changing Structure of European Law*, Oxford-New York, Oxford University Press, 2009, ISBN 978-0-19-923-8583.
- Girolamo Strozzi e Roberto Mastroianni, *Diritto dell'Unione Europea. Parte istituzionale*, 7ª edizione, Giappichelli, ottobre 2016, ISBN 978-88-921-0528-7.
- (EN) Joseph H.H. Weiler, *Federalism and Constitutionalism: Europe's Sonderweg*, in Kalypso Nicolaidis e Robert Howse (a cura di), *The Federal Vision: Legitimacy and Levels of Governance in the United States and the European Union*, Oxford-New York, Oxford University Press, 2001, pp. 54-70, ISBN 0-19-924501-0.

Libero scambio

- *Dal glossario dell'Organizzazione Mondiale del Commercio*
- *Rodolfo Helg, Da Seattle verso il nulla: riflessioni sui giochi anti-globalizzazione, Luic Papers nr. 70, Serie Economia e Impresa, 20 gennaio 2000*
- *The Journal of Economic Education, Volume 34, Issue 4, 2003, Dan Fuller & Doris Geide-stevenson, Consensus Among Economists: Revisited*
- *Milton Friedman, Rose D. Friedman: "Economists often do disagree, but that has not been true with respect to international trade. Ever since Adam Smith there has been virtual unanimity among economists, whatever their ideological position on other issues, that international free trade is in the best interests of trading countries and of the world." Hoover digest , 1997 no. 4, Hoover Classic, The Case for Free Trade by Milton Friedman and Rose D. Friedman Copia archiviata, su hoover.org. URL consultato il 16 agosto 2012 (archiviato dall'url originale il 26 agosto 2012).*
- *"Do Economists Agree on Anything? Yes!", Whaples, Robert. The Economists' Voice. Volume 3, Issue 9, Pages -, ISSN (Online) 1553-3832, DOI: 10.2202/1553-3832.1156, November 2006.*
- *"Few propositions command as much consensus among professional economists as that open world trade increases economic growth and raises living standards." Greg Mankiw, Chairman of the Economics Department at Harvard University.*
- *An Essay on the External Corn Trade*
- *Altre ipotesi sono necessarie per raggiungere l'equilibrio generale; si rimanda per completezza alla voce Modello di Heckscher-Ohlin*
- *F. Nietzsche, Umano, troppo umano, Adelphi, 2020, p. 34.*

Mercosur

- *Mercosur sospende il Venezuela, su repubblica.it.*

- [MERCOSUR nell'Enciclopedia Treccani](#), su www.treccani.it. URL consultato il 17 ottobre 2019 (archiviato dall'url originale il 28 giugno 2019).

Associazione europea di libero scambio

- [ONU, National Accounts Main Aggregates Database](#)
- [\(EN\) Sito ufficiale](#), su efta.int.
- [EFTA](#), su sapere.it, *De Agostini*.
- [\(IT, DE, FR\) Associazione europea di libero scambio](#), su hls-dhs-dss.ch, *Dizionario storico della Svizzera*.
- [\(EN\) Associazione europea di libero scambio](#), su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.

Accordo centroeuropeo di libero scambio

- [La Repubblica Ceca e la Slovacchia fino al 31 dicembre 1992 formavano la Cecoslovacchia](#)
- [\(EN\) Trattato originale CEFTA \(PDF\)](#), su worldtradelaw.net.
- [\(EN\) Preambolo dell'accordo sull'emendamento riguardo l'adesione al CEFTA \(Accordo CEFTA 2006\) \(PDF\)](#), su stabilitypact.org. URL consultato il 23 dicembre 2008 (archiviato dall'url originale il 14 giugno 2007).

Canada-USA Free Trade Agreement

- [CBC Digital Archives - Canada-U.S. Free Trade Agreement](#), su archives.cbc.ca.
- [Canada-United States Free Trade Agreement Implementation Act \(PDF\)](#), su worldtradelaw.net.
- [Canada-United States Free Trade Agreement: Eliminating Barriers to Trade](#), su canadianeconomy.gc.ca. URL consultato il 21 gennaio 2007 (archiviato dall'url originale il 21 gennaio 2007).

Accordo nordamericano per il libero scambio (NAFTA)

- [\(EN\) Gilbert A. Lewthwaite, Bush signs North American trade pact Clinton says he won't renegotiate](#), su articles.baltimoresun.com, *The Baltimore Sun*, 18 dicembre 1992. URL consultato il 28 agosto 2018 (archiviato il 30 gennaio 2018).
- [\(EN\) FTD - Statistics - Country Data - U.S. Trade Balance with Mexico](#), su census.gov. URL consultato il 18 marzo 2010.
- [\(EN\) NAFTA 10 Years Later \[collegamento interrotto\]](#), su ita.doc.gov. URL consultato il 18 marzo 2010.
- [\(EN\) NAFTA @10](#), su international.gc.ca. URL consultato il 18 marzo 2010 (archiviato dall'url originale il 29 ottobre 2007).
- <http://www.nybooks.com/daily/2018/03/09/the-threats-real-and-imagined-of-mexicos-election/>

- [\(EN\) Temporary Work Visa for Citizens of Canada & Mexico, su *us-immigration.com*. URL consultato il 18 marzo 2010.](#)
- [\(EN\) Travel between Canada and other countries, su *statcan.ca*. URL consultato il 18 marzo 2010 \(archiviato dall'url originale il 4 marzo 2007\).](#)
- [\(EN\) Foreign Entry Requirements, su *travel.state.gov*. URL consultato il 18 marzo 2010 \(archiviato dall'url originale il 18 marzo 2010\).](#)
- [\(EN\) Annesso 1603.D.1 al NAFTA, su *sice.oas.org*. URL consultato il 18 marzo 2010.](#)
- [\(EN\) William Greider, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Allen Lane/Penguin, 1997, ISBN 978-0-7139-9211-3.](#)
- [\(EN\) Sito ufficiale, su *naftanow.org*. URL consultato il 24 settembre 2019 \(archiviato dall'url originale il 18 gennaio 2009\).](#)
- [\(EN\) House Roll Call Vote \(XML\), su *clerk.house.gov*.](#)
- [\(EN\) Senate Roll Call Vote, su *senate.gov*.](#)

Accordo Stati Uniti-Messico-Canada

- [\(EN\) United States-Mexico-Canada Agreement, su *ustr.gov*. URL consultato l'11 dicembre 2019.](#)
- [USA, Canada e Messico firmano testo definitivo nuovo accordo commerciale USMCA, su *ilsole24ore.com*. URL consultato l'11 dicembre 2019.](#)
- [\(EN\) Ana Swanson e Emily Cochrane, Trump Signs Trade Deal With Canada and Mexico, in *The New York Times*, 29 gennaio 2020. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Paul Vieira, Canada Begins USMCA Ratification Process That Won't Necessarily Be Smooth Sailing, in *Wall Street Journal*, 27 gennaio 2020. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) NAFTA deal reached: Canada, U.S., Mexico reach trade agreement under new name, su *Global News*. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Brian J. Barth, Are You Afraid of Google? BlackBerry Cofounder Jim Balsillie Says You Should Be, su *The Walrus*, 10 aprile 2019. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) P. M. N. Canada, Labour, environment standards key to getting USMCA through: Canadian ambassador | National Post, su *nationalpost.com*, 3 dicembre 2018. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Smart & Biggar, USMCA v NAFTA: What's changed and what it means for IP in Canada, su *Smart & Biggar*. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [UNITED STATES–MEXICO–CANADA TRADE FACT SHEET Modernizing NAFTA into a 21st Century Trade Agreement | United States Trade Representative, su *ustr.gov*. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)
- [Jackie Wattles and Katie Lobosco, Trump again threatens to leave Canada out of new NAFTA deal, su *CNN*. URL consultato il 5 febbraio 2020.](#)

- (EN) Trump vows to reopen, or toss, NAFTA pact with Canada and Mexico, in Reuters, 29 giugno 2016. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (EN) President Trump pulls U.S. out of Paris climate accord, sparking global criticism, su PBS NewsHour, 1° giugno 2017. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (EN) Meredith MacLeod, What's in a name? Canada goes with CUSMA for new trade deal, su CTVNews, 30 novembre 2018. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- Global Affairs Canada-Affaires mondiales Canada, L'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), su AMC, 15 agosto 2014. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (ES) T-MEC es el nombre con el que se conocerá al nuevo acuerdo comercial, su El Universal, 17 ottobre 2018. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (ES) AMLO gana y se queda T-MEC como nombre para acuerdo comercial trilateral, su El Financiero. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (EN) Jessica Murphy e Natalie Sherman, Who gets what from 'new Nafta' deal?, in BBC News, 1° ottobre 2018. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- Battle' over as Trudeau, Trump, Pena Nieto sign 'new NAFTA, su cbc.ca.
- (EN) From NAFTA to USMCA: Understanding Changes to Free Trade in North America, su Livingston International. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (EN) Doug Palmer, Megan Cassella, NAFTA 2.0 is signed — but it's far from finished, su POLITICO. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- Jeremy Diamond, Kevin Liptak, Paula Newton and Donna Borak CNN, US and Canada reach deal on NAFTA, su CNN. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- Robert Fife (September 13, 2019). "Blackstone CEO says he advised Trudeau to make dairy concession to reach USMCA deal". The Globe and Mail Inc.
- (EN) Edward Lawrence, USMCA trade agreement reached, su FOXBusiness, 9 dicembre 2019. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (EN) Canada, U.S. reach new NAFTA deal | The Star, su thestar.com. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- Government of Canada;Canadian Dairy Information Centre, Canadian Dairy Industry at a Glance - Canadian Dairy Information Centre (CDIC), su dairynfo.gc.ca, 15 febbraio 2019. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- Trump approves of new continental trade deal as winners and losers are assessed [collegamento interrotto], su timescolonist.com.
- New free trade deal with U.S. will see Canada's duty-free limit raised to \$150 from \$20, su cbc.ca.
- (EN) From NAFTA to USMCA: What's New and What's Next?, su www.csis.org. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- (EN) Mexico: UPDATE Regarding the USMCA, the Commercial Agreement Between the United States, Mexico and Canada, su L&E Global Knowledge Centre, 13 dicembre 2018. URL consultato il 5 febbraio 2020.
- How the Canadian Music Biz Is Reacting to New Trade Deal With U.S., Mexico, su Billboard. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- Trans-Pacific Partnership: Chapter 18 Intellectual Property (PDF), su ustr.gov. URL consultato il 24 ottobre 2021 (archiviato dall'url originale il 7 ottobre 2021).
- The full list of the updated IP protocol is posted on USTR Lighthizer's website (PDF), su ustr.gov.

- [\(EN\) Knowing Your NAFTA Dispute Chapters: 11 vs. 19 vs. 20, su *Cato Institute*, 26 luglio 2017. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) NAFTA's controversial Chapter 11: What's an ISDS and why does it matter?, su *Trade Ready*, 27 maggio 2016. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Tori K. Smith, An Analysis of the United States–Mexico–Canada Agreement, su *The Heritage Foundation*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Analysis | U.S., Canada and Mexico just reached a sweeping new NAFTA deal. Here's what's in it, su *washingtonpost.com*.](#)
- [The renegotiation of NAFTA is a relief. But it is not a success, in *The Economist*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Canada joins North America's revised trade deal, in *The Economist*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) USMCA Currency Provisions Set a New Precedent, su *www.csis.org*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Stewart and Stewart - USMCA Side-by-Side, su *stewartlaw.com*. URL consultato il 28 aprile 2020 \(archiviato dall'url originale il 16 maggio 2019\).](#)
- [Bloomberg - Are you a robot?, su *www.bloomberg.com*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Subscribe to read | *Financial Times*, su *www.ft.com*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Global Affairs Canada-Affaires mondiales Canada, Canada-United States-Mexico Agreement \(CUSMA\), su *GAC*, 15 agosto 2014. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) P. M. N. News, Future Mexican minister: Trade deal could be signed at G20 | *National Post*, su *nationalpost.com*, 27 novembre 2018. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Toronto SUN, News, Canada, U. S. Share Canada, Tumblr, Pinterest, Canada, U.S., Mexico sign agreement on USMCA | *Toronto Sun*, su *canoe.com*, 11 dicembre 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Jesse Snyder \(December 10, 2019\). "Trade Deal Breakthrough as Deal Nears U.S. Vote: Freeland, U.S. negotiators in Mexico". *National Post*. p. A1.](#)
- [\(EN\) Mike Blanchfield, No signature on USMCA if U.S. steel and aluminum tariffs stay: Mexican minister, su *CTVNews*, 26 ottobre 2018. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) William Mauldin and Vivian Salama, Democrats' House Victory Complicates Passage of New Nafta, Trade Deals, in *Wall Street Journal*, 8 novembre 2018. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) News, Economy, Trump's USMCA trade deal could be upended as Democrats vow to withhold support | *Financial Post*, su *business.financialpost.com*, 12 novembre 2018. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Bloomberg - Are you a robot?, su *www.bloomberg.com*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [Republican lawmakers question protection for LGBTQ and pregnant workers in USMCA, su *cbc.ca*.](#)
- [\(EN\) Trump strips LGBT rights from US-Mexico-Canada trade deal, su *PinkNews - Gay news, reviews and comment from the world's most read lesbian, gay, bisexual, and trans news service*, 3 dicembre 2018. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)

- (EN) News, Economy, 'Not what we agreed to': Canada at odds with U.S. changes to text of USMCA, source says | Financial Post, su business.financialpost.com, 8 novembre 2018. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- (EN) Rew Restuccia, Doug Palmer, Adam Behsudi, Trump says he will withdraw from NAFTA, pressuring Congress to approve new trade deal, su [POLITICO](https://www.politico.com). URL consultato il 17 febbraio 2020.
- (EN) [Producer groups urge ratification of U.S.M.C.A.](https://www.bakingbusiness.com), su www.bakingbusiness.com. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- (EN) Sabrina Rodriguez, Neal: New NAFTA will have 'very hard' path through Congress, su [POLITICO](https://www.politico.com). URL consultato il 17 febbraio 2020.
- (EN) Sabrina Rodriguez, Rew Restuccia, White House tries to charm Democrats on new NAFTA, su [POLITICO](https://www.politico.com). URL consultato il 17 febbraio 2020.
- USMCA (PDF), su ustr.gov.
- (EN) Pelosi Statement on the United States-Mexico-Canada Agreement, su [Speaker Nancy Pelosi](https://www.speaker.gov), 30 maggio 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- Salta a: a b (EN) Trump says impeachment inquiry could derail trade deal, Mexico markets slump, in [Reuters](https://www.reuters.com), 25 settembre 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- [Bloomberg - Are you a robot?](https://www.bloomberg.com), su www.bloomberg.com. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- clerk.house.gov, <http://clerk.house.gov/evs/2019/roll701.xml>.
- [senate.gov](https://www.senate.gov), https://www.senate.gov/legislative/LIS/roll_call_lists/roll_call_vote_cf_m.cfm?congress=116&session=2&vote=00014.
- (EN) Robert Schroeder, USMCA heads to Trump's desk for signature after Senate approves pact, su [MarketWatch](https://www.marketwatch.com). URL consultato il 17 febbraio 2020.
- (EN) President Donald J. Trump's United States-Mexico-Canada Agreement Delivers a Historic Win for American Workers, su [The White House](https://www.whitehouse.gov). URL consultato il 17 febbraio 2020.
- U.S. Senate: U.S. Senate Roll Call Votes 116th Congress - 2nd Session, su www.senate.gov. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- Once Trump signs bill into law, NAFTA is officially cancelled but CUFTA is only 'suspended', su [thestar.com](https://www.thestar.com).
- (ES) David Marcial Pérez, México ratifica el nuevo TLC con EE UU y Canadá, in [El País](https://www.elpais.com), 20 giugno 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- Mexican Senate ratifies changes to USMCA trade pact, su [AP NEWS](https://www.apnews.com), 13 dicembre 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- Una legge per attuare l'accordo tra Canada, Stati Uniti d'America e Stati Uniti messicani
- (EN) Rachel Aiello, House begins debate on new NAFTA ratification bill, su [CTVNews](https://www.ctvnews.com), 11 giugno 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- [LEGISinfo - House Government Bill C-100 \(42-1\)](https://www.parl.ca), su www.parl.ca. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- Office of the Secretary to the Governor General, The Dissolution of Parliament and the Calling of an Election, su [The Governor General of Canada](https://www.governor-general.ca), 11 settembre 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.
- (EN) Ryan Bernstein, Mariam Eatedali, Clock is ticking for ratification of USMCA trade deal, su [MarketWatch](https://www.marketwatch.com). URL consultato il 17 febbraio 2020.

- [\(EN\) Senate of Canada, Senate of Canada - What is dissolution of Parliament?, su *Senate of Canada*, 6 settembre 2019. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [LEGISinfo - House Government Bill C-4 \(43-1\), su *www.parl.ca*. URL consultato il 17 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Sito ufficiale, su *ustr.gov*.](#)
- [\(EN, FR\) Sito ufficiale, su *international.gc.ca*.](#)
- [\(ES\) Sito ufficiale, su *gob.mx*.](#)

Partenariato Economico Globale Regionale

- [India stays away from RCEP talks in Bali, in *Nikkei Asian Review*, Jakarta, 4 febbraio 2020. URL consultato il 4 febbraio 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [Asia-Pacific nations sign world's largest trade pact RCEP, su *CNA*, 15 novembre 2020. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [Charmaine Ng, 15 countries, including Singapore, sign RCEP, the world's largest trade pact, su *The Straits Times*, 15 novembre 2020. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [\(EN\) RCEP: Asia-Pacific nations sign world's biggest trade pact, in *www.aljazeera.com*. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [Archived copy, su *straitstimes.com*. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [RCEP: Challenges and Opportunities for India, 25 July 2013, RSIS, Singapore \(PDF\), su *rsis.edu.sg*. URL consultato il 24 aprile 2018 \(archiviato dall'url originale il 30 dicembre 2013\).](#)
- [\(EN\) What is RCEP and what does an Indo-Pacific free-trade deal offer China?, in *South China Morning Post*, 12 novembre 2020. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [\[Free Trade Agreements | Enterprise Singapore\]\(#\), su *www.enterprisesg.gov.sg*. URL consultato il 9 settembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 27 marzo 2019\).](#)
- [\(EN\) RCEP: Asia-Pacific countries form world's largest trading bloc, in *BBC News*, 15 novembre 2020. URL consultato il 15 novembre 2020.](#)
- [Understanding and applying long-term GDP projections, su *eaber.org*. URL consultato il 17 giugno 2016 \(archiviato dall'url originale il 19 maggio 2019\).](#)
- [Corinne Reichert, Trump dumping Trans-Pacific Partnership, su *ZDNet.com*. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 2 febbraio 2017\).](#)
- [\(EN\) China declares victory as 15 nations sign world's biggest free-trade deal, in *South China Morning Post*, 15 novembre 2020. URL consultato il 15 novembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)
- [RCEP: The Other Closed-Door Agreement to Compromise Users' Rights, su *Electronic Frontier Foundation*, 20 aprile 2016. URL consultato il 28 aprile 2016 \(archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020\).](#)

- India decides to opt out of RCEP, says key concerns not addressed, su economictimes.indiatimes.com, 5 novembre 2019. URL consultato il 5 novembre 2019 (archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020).
- Asia-Pacific countries sign one of the largest free trade deals in history, in www.ft.com. URL consultato il 15 novembre 2020 (archiviato dall'url originale il 15 novembre 2020).

Importazione

- Fernando Vianello, Opinioni italiane e inglesi sul controllo delle importazioni, in: Mondoperaio, n. 5 1979, ripubblicato in Il profitto e il potere. Una raccolta di saggi (1974-1979), Torino, Rosenberg & Sellier 1979.
- (EN) Importazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN, FR) Importazione, su Enciclopedia canadese.

Esportazione

- (EN) Esportazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Ministero del Commercio Internazionale, su mincomes.it.
- Ministero degli Affari Esteri, su esteri.it.
- ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane - attualmente in gestione transitoria, su ice.gov.it. URL consultato il 12 giugno 2006 (archiviato dall'url originale il 26 marzo 2004).

Internazionalizzazione

- Origin Of The Abbreviation I18n For Internationalization
- (EN) .NET Internationalization: The Developer's Guide to Building Global Windows and Web Applications, Guy Smith-Ferrier, Addison-Wesley Professional, 7 agosto 2006. ISBN 0-321-34138-4
- (EN) Introduzione all'internazionalizzazione del software, su debian.org.
- (EN) Open directory di collegamenti a risorse per l'internazionalizzazione e relativi materiali, su i18ngurus.com.
- (EN) Informazioni per sviluppatori sulla localizzazione di software libero e open source, su localisationdev.org. URL consultato il 4 gennaio 2015 (archiviato dall'url originale il 6 agosto 2005).
- (EN) Microsoft Global Development and Computing Portal, su microsoft.com.
- (EN) MIIS Center for Globalization and Localization of Business Exports (GLOBE), su globe.miis.edu.
- Specifiche W3C
- (EN) Layout del testo, su w3.org.
- (EN) Navigazione direzionale, su w3.org.
- (EN) Modalità di scrittura, su w3.org. URL consultato il 4 gennaio 2015 (archiviato dall'url originale il 10 agosto 2005).
- Specifiche IETF

- [\(EN\) Internationalizing Domain Names in Applications \(IDNA\) \(TXT\)](#), su ietf.org.
- [\(EN\) Terminologia utilizzata nell'internazionalizzazione in IETF \(TXT\)](#), su ietf.org.

Mercantilismo

- [Alberto Mingardi, *L'intelligenza del denaro. Perché il mercato ha ragione anche quando ha torto*, I edizione, Marsilio, gennaio 2013, ISBN 9788831713313.](#)
- [mercantilismo](#), su Treccani.it – *Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- [Gino Luzzatto, MERCANTILISMO](#), in *Enciclopedia Italiana*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1934.
- [mercantilismo](#), in *Dizionario di storia*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.
- [\(EN\) Mercantilismo / Mercantilismo \(altra versione\)](#), su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.

Clausola della nazione più favorita

- [\(EN\) Clausola della nazione più favorita](#), su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.

Organizzazione dei Paesi esportatori di petrolio

- [\(EN\) Member Countries](#), su OPEC.org. URL consultato il 7 ottobre 2021.
- [OPEC Annual Statistical Bulletin 2020](#), su asb.opec.org.
- [Il petrolio viene esportato principalmente dall'Arabia Saudita, che è il primo produttore mondiale, dall'Europa occidentale \(21,8%\) e dal Nord America \(21,5%\). Il paese importatore più importante è il Giappone che, da solo, fornisce mercato al 26,1% delle esportazioni di petrolio proveniente dall'OPEC; gli Stati Uniti incidono per il 19,2% e l'Italia per il 5,4% \(dati relativi al 2005, pubblicati dall'OPEC\).](#)
- [Patrizio Li Donni, Oro nero. L'epopea delle Sette Sorelle](#), su magazine.enel.it. URL consultato il 6 dicembre 2014 (archiviato dall'url originale il 24 novembre 2004).
- [Ad esempio nel 1991 le maggiori categorie di esportazione dell'Arabia Saudita, maggior produttore di petrolio mondiale, erano: 78,1% petrolio greggio, 13,3% prodotti raffinati, 5% prodotti petrolchimici e plastici, totalizzando oltre un 95% delle esportazioni totali del paese \(cfr.: Exports from Saudi Arabia\).](#)
- [\(EN\) Tammy Nemeth, Continental Drift: Canada-U.S. Oil and Gas Relations 1958 to 1988](#), su h-net.msu.edu. URL consultato il 6 dicembre 2014 (archiviato dall'url originale il 4 giugno 2015).
- [\(EN\) Jason Ahdoot et al., Alleviating U.S. Dependence on OPEC \(PDF\)](#), su publicpolicy.pepperdine.edu. URL consultato il 6 dicembre 2014.
- [New York Times, 28 gennaio 2005](#)
- [Daniel Yergin, The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power](#), Simon & Schuster, 1991, p. 634

- Dopo l'introduzione dell'Euro, l'Iraq ha deciso unilateralmente di voler accettare pagamenti in tale valuta anziché in dollari. Alcuni sostengono che questa decisione avrebbe potuto danneggiare seriamente l'economia statunitense se fosse stata seguita dagli altri membri dell'OPEC.
- Umberto De Giovannangeli, Il Qatar esce dall'Opec: lo strappo di Doha è l'ultima sfida a Riad, in The Huffington Post, 3 dicembre 2018. URL consultato il 3 dicembre 2018.
- Member Countries, su *opec.org*. URL consultato il 2 gennaio 2019.
- Paolo Davide Farah e Elena Cima, Energy Trade and the WTO: Implications for Renewable Energy and the OPEC Cartel, 2 settembre 2013. URL consultato il 2 novembre 2015.
- Paolo Davide Farah e Elena Cima, L'energia nel contesto degli accordi dell'OMC: Sovvenzioni per le energie rinnovabili e pratiche OPEC di controllo dei prezzi (The Energy in the Context of the WTO Agreements: Subsidies for the Renewable Energy and the OPEC Practice of Control of the Price), 1° gennaio 2013. URL consultato il 3 novembre 2015.
- OPEC: Member countries, su *Organization of the Petroleum Exporting Countries*. URL consultato il 6 ottobre 2012.
- Field Listing – Population, su CIA World Factbook, Central Intelligence Agency. URL consultato il 4 gennaio 2009.
- Field Listing – Area, su CIA World Factbook, Central Intelligence Agency. URL consultato il 4 gennaio 2009.
- L'Ecuador fece parte dell'Opec dal 1973 al 1992, e successivamente dal 2007.
- (EN) Annual Statistical Bulletin 2009 (PDF), su *opec.org*. URL consultato il 6 dicembre 2014.
- World Gas Intelligence, Vol. XVIII, No. 15, 11 aprile 2007.
- (EN) Sito ufficiale, su *opec.org*.
- OPEC, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- OPEC, in *Dizionario di storia*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.
- OPEC, su *sapere.it*, De Agostini.
- (EN) Organizzazione dei Paesi esportatori di petrolio, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Protezionismo

- <https://www.investopedia.com/terms/p/protectionism.asp>
- <https://www.britannica.com/topic/protectionism>
- <https://www.mercatus.org/publications/trade-and-immigration/benefits-free-trade-addressing-key-myths>
- <https://www.theguardian.com/commentisfree/2010/may/05/reform-euro-or-bin-it-greece-germany>
- <https://www.erudit.org/fr/revues/ae/2010-v86-n1-ae3990/045556ar/>
- Martin Wolf, Perché la globalizzazione funziona, Bologna, Il Mulino, 2006.
- Bairoch, Economics and World History: Myths and Paradoxes, accesso con registrazione.

- Copia archiviata, su krugman.blogs.nytimes.com. URL consultato il 23 aprile 2019 (archiviato il 3 ottobre 2017).
- Jacques Sapir, Ignorants ou faussaires?, su Le Monde diplomatique, marzo 2009.
- (EN) Antoni Esteve, Brian Frantz e Alan M. Taylor, The rise and fall of world trade, 1870-1939, in The Quarterly Journal of Economics, vol. 118, n. 2, Oxford University Press, maggio 2003, pp. . 359-407, DOI:10.2307/25053910.
- Douglas A. Irwin, Peddling Protectionism: Smoot-Hawley and the Great Depression, 24 ottobre 2017, ISBN 978-1-4008-8842-9.
- William Bernstein, *A Splendid Exchange: How Trade Shaped the World*, p. 116.
- P. Temin, *Lessons from the Great Depression*, MIT Press, 1989, ISBN 978-0-262-26119-7.
- (EN) United States. Bureau of the Census, Historical Statistics of the United States : Colonial Times to 1970, vol. 2, 1975, p. 888, OCLC 2103868.
- (EN) Ian Fletcher e Jeff Ferry, HuffPost is now a part of Verizon Media, su huffingtonpost.com, 6 giugno 2010.
- Copia archiviata (PDF), su cepal.org. URL consultato il 1° giugno 2020 (archiviato dall'url originale l'8 marzo 2021).
- Paul Bairoch, *Mythes et paradoxes de l'histoire économique*, 1993.
- America Aping Britain's Historic Decline Through Free Trade, su huffingtonpost.com.
- Kicking Away the Ladder: The "Real" History of Free Trade - Institute for Policy Studies
- Dorfman & Tugwell, *Early American Policy*, 1960.
- Do what you are good at, renowned economist Chang advises Africa on development |United Nations Economic Commission for Africa, su uneca.org. URL consultato il 1° giugno 2020 (archiviato dall'url originale il 14 agosto 2020).
- HuffPost is now a part of Verizon Media
- R. Luthin, *Abraham Lincoln e la tariffa*, 1944.
- Alfred E. Eckes, *Apertura del mercato americano: Politica del commercio estero degli Stati Uniti dal 1776*, 1995, ISBN 0-8078-4811-5, accesso con registrazione.
- (EN) Republican Party Platform of 1896, su presidency.ucsb.edu.
- (EN) Russia Leads the World in Protectionist Trade Measures, Study Says, in The Moscow Times, 10 gennaio 2014. URL consultato il 14 settembre 2020.
- (EN) Tom Miles, Russia was most protectionist nation in 2013: study, su reuters.com, 30 dicembre 2013. URL consultato il 14 settembre 2020.
- (EN) Year in Review: 2016 Lifts Veil on Russian Economy After Import Substitution, su Sputnik International, 23 dicembre 2016.
- (EN) Food import substitution turns out to be extremely profitable, su rbth.com.
- (EN) Why the Sky is Literally the Limit for Russia's Agricultural Ambitions, su sputniknews.com.
- (EN) Ilya Naymushin, Record breaking food production in Russia could see exports reaching \$40 billion, su independent.ie, 13 marzo 2018.
- Home - Make In India, su makeinindia.com. URL consultato il 14 aprile 2019.
- (EN) Import duty hike on consumer durables, 'Make in India' drive to get a boost, su indiainfoline.com, 19 dicembre 2017. URL consultato il 14 aprile 2019.

- (EN) Rajendra Jadhav, Sudarshan Varadhan, India doubles import tax on textile products, may hit China, in *Reuters*, 7 agosto 2018. URL consultato il 14 aprile 2019. Ospitato su www.reuters.com.
- (EN) Sankalp Phartiyal, Nidhi Verma e Suvashree Choudhury, India to raise import tariffs on electronic and communication items, in *Reuters*, 11 ottobre 2018. URL consultato il 14 aprile 2019. Ospitato su www.reuters.com.
- (EN) Arguments for and against interference, su britannica.com.
- Ha-Joon Chang (Faculty of Economics and Politics, University of Cambridge), *Infant Industry Promotion in Historical Perspective - A Rope to Hang Oneself or a Ladder to Climb With?* (PDF), *Development Theory at the Threshold of the Twenty-first Century*, Santiago, Chile, United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2001. URL consultato il 1° giugno 2020 (archiviato dall'url originale l'8 marzo 2021).
- Graham Dunkley, *Free Trade: Myth, Reality and Alternatives*, 4 aprile 2013, ISBN 978-1-84813-675-5.
- L'articolo in lingua originale - <http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/interwar/keynes.htm>
- Crowther, Geoffrey, *An Outline of Money*, Seconda edizione, Thomas Nelson and Sons, 1940.
- <https://www.theguardian.com/commentisfree/2008/nov/18/lord-keynes-international-monetary-fund>
- (EN) Ian Fletcher e Jeff Ferry, *No, Free Trade Didn't Lift Millions Out of Poverty*, su huffingtonpost.com, 12 marzo 2015.
- (EN) UN Human Development Report 2003 (PDF), su hdr.undp.org.
- Ha-Joon Chang, *Only Protection Can Build Developing Economies* Print, *Le Monde diplomatique*, agosto 2003.
- http://siteresources.worldbank.org/AFRICAEXT/Resources/AFR_Growth_Advance_Edition.pdf
- (EN) *Why does Africa struggle to industrialise its economies?*, in *The New Time*, 13 agosto 2016.
- (EN) Ha-Joon Chang, *Africa needs an active industrial policy to sustain its growth*, in *The Guardian*, 15 luglio 2012.
- (EN) *Macroeconomic effects of Chinese mercantilism*, su krugman.blogs.nytimes.com, 31 dicembre 2009.
- (EN) Stephen Ezell, *China's Economic Mercantilism*, su industryweek.com, 24 luglio 2013.
- (EN) Peter Pham, *Why Do All Roads Lead To China?*, su forbes.com, 20 marzo 2018.
- (EN) Arvind Subramanian, *Chinese Mercantilism*, su piie.com, Peterson Institute for International Economics, 25 gennaio 2011.
- (EN) Dani Rodrik, *After Neoliberalism, what?* (PDF), su drodrik.scholar.harvard.edu.
- (EN) Robert E. Scott e Zane Mokhiber, *The China toll deepens growth in the bilateral trade deficit between 2001 and 2017 cost 3.4 million U.S. jobs, with losses in every state and congressional district*, su epi.org, 23 ottobre 2018.
- (EN) Josh Bivens, *Using standard models to benchmark the costs of globalization for American workers without a college degree*, su epi.org, 22 marzo 2013.

- Robert E. Scott, Trading away the manufacturing advantage, su epi.org, 30 settembre 2013.
- (EN) David H. Autor, David Dorn e Gordon H. Hanson, The China Syndrome: Local Labor Market Effects of Import Competition in the United States, in *American Economic Review*, vol. 103, n. 6, ottobre 2013, pp. 2121-2168.
- (EN) David H. Autor, David Dorn e Gordon H. Hanson, The China Shock: Learning from Labor Market Adjustment to Large Changes in Trade, su nber.org.
- (EN) Import Competition and the Great US Employment Sag of the 2000s, su economics.mit.edu.
- (EN) Avraham Ebenstein, Ann Harrison e Margaret McMillan, Why are American Workers getting Poorer? China, Trade and Offshoring, in *NBER Working Paper No. 21027*, marzo 2015, DOI:10.3386/w21027.
- (EN) João Paulo Pessoa, International Competition and Labor Market Adjustment (PDF), su cep.lse.ac.uk, marzo 2016.
- (EN) Branko Milanovic, Why the Global 1% and the Asian Middle Class Have Gained the Most from Globalization, su hbr.org, 13 maggio 2016.
- (FR) Jacques Sapir, Le retour du protectionnisme et ses ennemis, in *Le Monde Diplomatique*, marzo 2009, pp. 18-19.
- (FR) Jacques Sapir, Le protectionnisme et le contrôle des changes conduisent-ils à la guerre?, su observatoiredeleurope.com.
- (EN) Erik Loualich, Opinion: How globalization sunk many Americans deeper in debt, su marketwatch.com, 30 maggio 2017.
- (EN) Jean-Noel Barrot *et al.*, Import Competition and Household Debt, su papers.ssrn.com.
- (EN) International trade and household debt: MIT Sloan researchers show how import competition from China fueled the credit bubble of the 2000s, su prnewswire.com.
- <http://wer.worldeconomicsassociation.org/files/WEA-WER2-Schumacher.pdf>
- https://www.academia.edu/8605155/Why_The_Theory_Of_Comparative_Advantage_Is_Wrong
- (EN) Reinhard Schumacher, Free Trade and Absolute and Comparative Advantage, Universitätsverlag Potsdam, 2012, ISBN 9783869561950.
- Edward Wong e Didi Kirsten Tatlow, China Seen in Push to Gain Technology Insights, su *Nytimes.com*, 5 giugno 2013. URL consultato il 16 ottobre 2017.
- John Markoff e Matthew Rosenberg, China's Intelligent Weaponry Gets Smarter, su *Nytimes.com*, 3 febbraio 2017. URL consultato il 16 ottobre 2017.
- The Unpleasant Truth About Chinese Espionage, su *Observer.com*, 22 aprile 2016. URL consultato il 16 ottobre 2017.
- Pourquoi l'accès à la Chine peut être un suicide pour les entreprises américaines, su *thefederalist.com*, 2 agosto 2016. URL consultato il 16 ottobre 2017.
- What it's like to rub épauers with Chinese student spies, su *Businessinsider.com*. URL consultato il 16 ottobre 2017.
- «È da ricordare che le normative nazionali connesse alla tutela della salute, dell'ambiente e della sicurezza, pur introdotte per altri scopi, possono agire in taluni casi come utile strumento di protezione dei prodotti locali.» (In Sapere.it alla voce "protezionismo").

- Alberto Mario Banti, Storia contemporanea, Donzelli Editore, 1997 p.96
- Antonio Cardini, Stato liberale e protezionismo in Italia (1890-1900), Il Mulino, 1981, p.98 e ss.
- Dizionario di Economia e Finanza ed. Treccani (2012) alla voce corrispondente
- Riccardo Torsoli, Neo protezionismo, Arianna editrice 2009
- Paul Krugman, New York Times del 1° giugno 2009.
- F. List, Il sistema nazionale di economia politica, Milano, 1972
- Paolo Pecorari, Protezionismo imperfetto, Biblioteca luzzattiana 1, Venezia, Istituto veneto di scienze lettere ed arti, 1989. URL consultato il 24 giugno 2015.
- A. Cardini, Stato liberale e protezionismo in Italia 1890-1900, Milano, 1981
- U. Calderoni, I cento anni della politica doganale italiana, Padova, 1961.
- protezionismo, su Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- Gino Luzzatto, LIBERISMO e PROTEZIONISMO, in Enciclopedia Italiana, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1934.
- Dominick Salvatore, LIBERISMO e PROTEZIONISMO, in Enciclopedia Italiana, V Appendice, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1993.
- protezionismo, in Dizionario di storia, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.
- (EN) Protezionismo, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN, FR) Protezionismo, su Enciclopedia canadese.

Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo

- Rapporto su Commercio e Sviluppo, su unctad.org. URL consultato il 1° luglio 2014 (archiviato dall'url originale il 14 luglio 2014).
- Rapporto sull'Investimento del Mondo, su unctad.org. URL consultato il 1° luglio 2014 (archiviato dall'url originale il 19 novembre 2013).
- Rapporto sullo Sviluppo Economico (Africa), su unctad.org. URL consultato il 18 novembre 2013 (archiviato dall'url originale il 28 maggio 2013).
- Rapporto sui Paesi Sottosviluppati, su unctad.org.
- Statistiche UNCTAD, su unctad.org.
- Homepage dell'UNCTAD, su unctad.org.
- Messaggio di Paolo VI alla 3ª Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo, su w2.vatican.va.

Capitolo 4

Crisi energetica (1973)

- Francesco Petri, La crisi energetica del 1973. Le multinazionali del petrolio e la fine dell'età dell'oro (nero), in Contemporanea, 15 (2012), n. 3, pp. 445-473

Crisi energetica (1979)

- Paul Krugman, Un duro colpo, in *New York Times*, 14 maggio 2004. URL consultato il 3 luglio 2022. Ospitato su aspoitalia.it.
- Commoner.
- U.S. Energy Information Administration (EIA) Archiviato il 7 gennaio 2008 in Internet Archive., U.S. Energy Information Administration's, 2007
- <http://www.aspoitalia.it/documenti/difazio/RELTOR2S.html>, Le grandi crisi ambientali globali: un sistema di agonia, il rischio di guerra, Alberto di Fazio

Globalizzazione

- Nel quindicennio che precede il 2008 l'economia mondiale è cresciuta a un tasso medio annuo di circa il 3,0%. Molto più rapida è stata la crescita del commercio internazionale, stimabile intorno al 6% annuo. Enciclopedia dell'Economia, Garzanti, 2011
- AA.VV., *Enciclopedia dell'Economia*, in *Le Garzantine*, Garzanti, 2011.
- Giovanni Gozzini, *La parola globalizzazione*, in *Passato e presente: rivista di storia contemporanea*, n. 58, Franco Angeli, 2003.
- (EN) globalization | Origin and history of globalization by Online Etymology Dictionary, su www.etymonline.com. URL consultato l'11 settembre 2017.
- (EN) globalize | Origin and history of globalize by Online Etymology Dictionary, su www.etymonline.com. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [Battle of Armageddon Ch 07 - Studies in the Scriptures - Millennial Dawn - Tabernacle Shadows - Charles Taze Russell](http://www.pastor-russell.com), su www.pastor-russell.com. URL consultato l'11 settembre 2017.
- (EN) Barnaby J. Feder, Theodore Levitt, 81, Who Coined the Term 'Globalization', Is Dead, in *The New York Times*, 6 luglio 2006. URL consultato l'11 settembre 2017.
- A.G. Hopkins, *Globalization in World History*, 2004, pp. 4-8, ISBN 978-0-393-97942-8.
- Mohamed El-Kamel Bakari, *Globalization and Sustainable Development: False Twins?*, in *New Global Studies*, vol. 7, n. 3, DOI:10.1515/ngs-2013-021.
- Albrow, Martin and Elizabeth King (eds.) (1990). *Globalization, Knowledge and Society* London: Sage. ISBN 9780803983236
- Anthony Giddens, *The Consequences of Modernity*, 1991, p. 64, ISBN 978-0-7456-0923-2.
- Roland Robertson, *Globalization: Social Theory and Global Culture*, 1992, ISBN 0-8039-8187-2.
- Zygmunt Bauman, *Dentro la globalizzazione. Conseguenze sulle persone*, Laterza, 2001.
- AA.VV., *Enciclopedia della Filosofia*, in *Le Garzantine*, A-M, Corriere della Sera, 2006.
- Umberto Allegretti, *Della globalizzazione, oggi*, in *Democrazia e diritto*, n. 4, Franco Angeli, 2003.
- Pio Marconi, *I diritti nella globalizzazione*, in *Sociologia del diritto*, n. 1, Franco Angeli, 2002.
- Elisabetta Sergio, *Storia e Geografia*, 1B, Loffredo Editore, 2010.

- [\(EN\) Globalization: Threat or Opportunity? An IMF Issues Brief](#), su www.imf.org. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [Gavin Bridge, Grounding Globalization: The Prospects and Perils of Linking Economic Processes of Globalization to Environmental Outcomes](#), in *Economic Geography*, vol. 78, n. 3, 2002, DOI:10.2307/4140814.
- [Loretta Napoleoni, Globalizzazione: La fiera delle vanità](#), in *Confronti: mensile di fede, politica, vita quotidiana*, n. 3, Com Nuovi Tempi, 2009.
- [Paul Hirst e Grahame Thompson, La globalizzazione dell'economia](#), Editori Riuniti, 1997, ISBN 9788835942283.
- [Amartya K. Sen, Globalizzazione e libertà](#), in *Oscar saggi*, Mondadori, 2003.
- [Arjun Appadurai, Modernità in polvere](#), in P. Vereni (a cura di), *Culture e società*, Cortina Raffaello, 2011.
- [Giovanni de Luna e Marco Meriggi, Il segno della storia](#), vol. 3, Pearson, 2012.
- [Luke Martell, The Sociology of Globalization](#), Policy Press, 2010.
- [Hans Koechler, GLOBALITY VERSUS DEMOCRACY? The Changing Nature of International Relations in the Era of Globalization](#), International Progress Organization, 2000, ISBN 3-900704-19-8.
- [Andre Gunder Frank, ReOrient: Global Economy in the Asian Age](#), University of California Press, 1998, ISBN 978-0-520-21474-3.
- [Jerry Bentley, Old World Encounters: Cross-Cultural Contacts and Exchanges in Pre-Modern Times](#), Oxford University Press, 1993.
- [\(EN\) The Legacy of the Silk Road | YaleGlobal Online](#), su yaleglobal.yale.edu. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [K.N. Chauduri, The English East India Company: The Study of an Early Joint-stock Company 1600-1640](#), vol. 4, Routledge/Thoemmes Press, 1999.
- [Kevin H. O'Rourke e Jeffrey G. Williamson, When Did Globalization Begin?](#), n. 7632, National Bureau of Economic Research, April 2000. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [World Exports as Percentage of Gross World Product - Social and Economic Policy - Global Policy Forum](#), su globalpolicy.org, 12 luglio 2008. URL consultato l'8 settembre 2017 (archiviato dall'url originale il 12 luglio 2008).
- [N.V. Varghese, Globalization of higher education and cross-border student mobility \(PDF\)](#), UNESCO, 2008.
- [\(EN\) Martin Wolf, Will the Nation-State Survive Globalization?](#), in *Foreign Affairs*, 1° gennaio 2001. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [George Ritzer, Globalization: The Essentials](#), John Wiley & Sons, 2011.
- [Kamal Saggi, Trade, Foreign Direct Investment, and International Technology Transfer: A Survey](#), 2000.
- [Michael H. Hunt, The World Transformed 1945 to Present](#), 2004.
- [The Open Market Internet Index](#), su treese.org, 1° giugno 2013. URL consultato l'11 settembre 2017 (archiviato dall'url originale il 1° giugno 2013).
- [\(EN\) World Internet Users Statistics and 2017 World Population Stats](#), su www.internetworldstats.com. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [\(EN\) Signs of life](#), in *The Economist*. URL consultato l'11 settembre 2017.
- [\(EN\) Anthony Faiola, A Global Retreat As Economies Dry Up](#), 5 marzo 2009. URL consultato l'11 settembre 2017.

- Pankaj Ghemawat e Steven A. Altman, DHL GLOBAL CONNECTEDNESS INDEX 2014 (PDF).
- Kathryn Sorrells, *Intercultural Communication Globalization and Social Justice*, Sage Pubs, 2012, ISBN 978-1-4129-2744-4.
- *Dizionario di Storia e Geopolitica*, Garzanti, 2005.
- Giovanni de Luna e Marco Meriggi, *Lezioni di cittadinanza e costituzione*, in Marco Chiazza (a cura di), *Il segno della storia*, Pearson, 2012.
- Paolo Figini, *La Politica Economica della Globalizzazione (PDF)*, 2005 (archiviato dall'url originale il 23 novembre 2015).
- AA.VV., *Globalization, Growth and Poverty: Building an Inclusive World Economy*, 2001. URL consultato l'11 settembre 2017 (archiviato dall'url originale il 12 settembre 2017).
- Eddy Lee e Marco Vivarelli, *Understanding Globalization, Employment and Poverty Reduction*, Palgrave Macmillan UK, 2004.
- Machiko Nissanke e Erik Thorbecke, *The Poor under Globalization in Asia, Latin America, and Africa*, Oxford University Press, 2010.
- Adain May Boustan, *Fertility and Immigration*, UCLA, 2009.
- Wayback Machine (PDF), su dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net, 28 febbraio 2013. URL consultato l'11 settembre 2017 (archiviato dall'url originale il 28 febbraio 2013).
- Wayback Machine (PDF), su dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net, 23 gennaio 2016. URL consultato l'11 settembre 2017 (archiviato dall'url originale il 23 gennaio 2016).
- immigration | Definition of immigration in US English by Oxford Dictionaries, su *Oxford Dictionaries / English*. URL consultato l'11 settembre 2017.
- (EN) [Definition of IMMIGRATION](#), su www.merriam-webster.com. URL consultato l'11 settembre 2017.
- Who's who. Definitions: Refugee, su refugeecouncil.org.uk.
- Mainstreaming of Migration in Development Policy and Integrating Migration in the Post-2015 UN Development Agenda (PDF).
- (EN) Policy options for managing international student migration: The sending country's perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(1), 25-39 (PDF Download Available), su *ResearchGate*. URL consultato l'11 settembre 2017.
- Denis MaQuail, *Le comunicazioni di massa*, il Mulino, 1993.
- The Globalization of Markets, in *Harvard Business Review*. URL consultato l'11 settembre 2017.
- Paul Kennedy, *Preparing for Twenty-First Century*, Vintage, 1994.
- Dani Rodrik, *Has Globalization Gone Too Far?*, Institute for International Economics, U.S., 1997, ISBN 9780881322415.
- James H. Mittelman, *The Globalization Syndrome. Transformation and Resistance*, Princeton University Press, 2000.
- Donata Francescato, *Globalizzazione e comunità locali*, in *Gruppi: nella clinica, nelle istituzioni, nella società*, n. 1, Franco Angeli, 2003.
- Aldo Giannuli, *Quale cultura politica per l'era della globalizzazione?*, Osservatorio Globalizzazione, 6 maggio 2019

- *La Comunicazione. Informatica, Telematica, Le nuove tecnologie della comunicazione.*, in *Enciclopedia della Scienza. Storia, Idee, Tecnologie*, vol. 14, Il Giornale, 2005.
- Brian Bunch e Alexander Hellemans, *The Timetables of Technology. A Chronology of the Most Important People and Events in the History of Technology*, Touchstone, 1993.
- Relazioni di Giancarlo Pallavicini al III Encuentro Internacional de Economistas, "Globalizacion y problemas del desarrollo", La Habana, 24/29 de Enero del 2000, al Convegno Internazionale "Etica e Finanza", Fondazione Vaticana "Centesimus Annus Pro-Pontificie", Città del Vaticano, 30 aprile 2000 e alla 5.a Conferenza Internazionale Kondratiev "Evoluzione e prospettive delle trasformazioni sociali", San Pietroburgo, 19/22 ottobre 2004, richiamate nella bibliografia, nonché, del medesimo autore, "Centro Internazionale Studi "Michea", Seminario del 28 aprile 2007, Padenghe del Garda, "Internazionalizzazione dell'economia o globalizzazione?";ALICE Notizie-Esteri, da Apcom Mosca, 29.05.2008 h. 15.35, "Ne/Russia, Schroeder in "Club ristretto" Accademia delle Scienze. Più di 10 gli scienziati stranieri. Anche italiano Pallavicini (per studi sulla "Globalizzazione" all'Accademia delle Scienze, tra i quali: "The limits of the russian way to the Market and of globalization of the economy: two extremes heading towards the same destination, confirmation of Pitirim Sorokin's forecast", in "Return of Pitirim Sorokin", S. Kravchenko and N. Pokrovsky, Moscow, 2001, e "Libertà e responsabilità: un paradigma strategico nell'era globale", in bibliografia
- (EN) Paul James, *Globalism, Nationalism, Tribalism: Bringing Theory Back In* (2006). URL consultato l'11 settembre 2017.
- (EN) Paul James, *Globalization and Culture, Vol. 4: Ideologies of Globalism* (2010). URL consultato l'11 settembre 2017.
- [10-K](#), su [www.sec.gov](#). URL consultato l'11 settembre 2017.
- (EN) Manfred B. Steger, *Globalization*, Sterling Publishing Company, Inc., 2010, ISBN 978-1-4027-6878-1. URL consultato l'11 settembre 2017.
- Tyler Cowen e Benjamin Barber, *Globalization and Culture* (PDF), in *Cato Policy Report*, 2003.
- Shehzad Nadeem, *Macaulay's (Cyber) Children: The Cultural Politics of Outsourcing in India* (PDF), in *Cultural Sociology*.
- (EN) *Building Medias Industry while promoting a community of values in the globalisation. From quixotic choices to pragmatic boon for EU citizens*, su *ResearchGate*. URL consultato l'11 settembre 2017.
- (EN) *The music industry in the new millennium: Global and local perspectives* (PDF Download Available), su *ResearchGate*. URL consultato l'11 settembre 2017.
- Thomas Clayton, "Competing Conceptions of Globalization" Revisited: Relocating the Tension between World-Systems Analysis and Globalization Analysis, in *Comparative Education Review*, vol. 48, n. 3, The University of Chicago Press, 2004, pp. 274-294, DOI:10.1086/421180.
- UNESCO, *International Flows of Selected Cultural Goods and Services, 1994-2003* (PDF), 2005.
- Jan Nederveen Pieterse, *Globalization and Culture* (PDF), Rowman & Littlefield Publishers, Inc, 2009.

- [\(EN\) Cultural Changes and Challenges in the Era of Globalization: The Case of India \(PDF Download Available\), su ResearchGate. URL consultato l'11 settembre 2017.](#)
- [Marwan Kraidy, Hybridity, or the Cultural Logic of Globalization, Temple University Press, 2005.](#)
- [\(EN\) Eugene D. Jaffe, Globalization and Development, Infobase Publishing, 2006, ISBN 978-1-4381-2331-8. URL consultato l'11 settembre 2017.](#)
- [\(EN\) Bruce S. Jansson, Becoming an Effective Policy Advocate, Cengage Learning, 15 marzo 2010, ISBN 0-495-81239-0. URL consultato l'11 settembre 2017.](#)
- [John Tomlinson, Globalization and Culture, Chicago University Press, 1999.](#)
- [\(EN\) Samuel P. Huntington, The Clash of Civilizations?, in Foreign Affairs, 1° giugno 1993. URL consultato l'11 settembre 2017.](#)
- [Frank J. Lechner e John Boli, The Globalization Reader: Fourth Edition, Blackwell Publishers Ltd., 2012.](#)
- [Naomi Klein, No Logo, Baldini Castoldi Dalai, 2002.](#)
- [Ulrich Beck, Che cos'è la globalizzazione?, Carocci, 1997.](#)
- [Link a notizie biografiche sul sito ufficiale](#)
- [Chomsky: La destra Usa un pericolo per la specie umana](#)
- [Giuseppe Gagliano, Chomsky, vita e pensiero di un uomo in rivolta, Osservatorio Globalizzazione, 22 giugno 2019](#)
- [Chomsky on Anarchism di Noam Chomsky e Barry Pateman. AK Press, 2005 pag. 5 - ISBN 1-904859-20-8, ISBN 978-1-904859-20-8](#)
- [Pranab Bardhan, Does Globalization Help or Hurt the World's Poor? \(PDF\), 2006.](#)
- [Muhammad Yunus, Il seme del credito, in Corriere della Sera, 7 novembre 2002. URL consultato il 12 agosto 2010.](#)
- [Il monito su globalizzazione torture ed esecuzioni capitali, in la Repubblica, 30 maggio 2001. URL consultato il 12 agosto 2010.](#)
- [Vandana Shiva, Semi del suicidio. I costi umani dell'ingegneria genetica in agricoltura, Odradek, 2009, ISBN 978-88-96487-00-6.](#)
- [Terry Marocco, Vandana Shiva: il genocidio figlio della globalizzazione, in La Stampa, 18 settembre 2006. URL consultato il 19 settembre 2020 \(archiviato dall'url originale il 3 agosto 2012\).](#)
- [Il Papa contro la globalizzazione "Una nebbia che avvolge le nazioni", in la Repubblica, 6 gennaio 2008. URL consultato il 12 agosto 2010.](#)
- [Andrea Muratore, Urbi et Orbi, così il Papa ha parlato alla storia, Osservatorio Globalizzazione, 28 marzo 2020](#)
- [Emanuel Pietrobn, Il mondo sulle spalle di Francesco, Osservatorio Globalizzazione, 5 aprile 2020](#)
- [Giulio Sapelli, Ratzinger, il Papa che ha guardato oltre il capitalismo, Vita.it, 13 febbraio 2013](#)
- [Andrea Muratore, Il nuovo umanesimo di Joseph Ratzinger: una critica radicale al neoliberalismo, Osservatorio Globalizzazione, 25 agosto 2020](#)
- [Da Paolo VI a Francesco: la battaglia della Chiesa contro gli eccessi del capitalismo, Inside Over, 5 ottobre 2020](#)
- [La battaglia di Giovanni Paolo II contro le manifestazioni degenerate del capitalismo, Osservatorio Globalizzazione, 28 luglio 2020](#)
- [Andrea Muratore, La via del Papa contro il liberismo, Inside Over, 18 aprile 2020](#)

- Marco Ghisetti, Le fragilità ed il fallimento dell'ordine egemonico liberale, Osservatorio Globalizzazione, 28 agosto 2020
- Mario Sancetta, Autarchia e globalizzazione, Le Monnier, 2012.
- Ciò è avvenuto diffondendo alcune feste che appartengono alla cultura dominante, quella che esprime la lingua veicolare, l'inglese. Ad esempio Halloween è una festa di origine celtica che si è diffusa nei popoli anglo-sassoni; con la globalizzazione si è diffusa nei popoli dei paesi sviluppati. Ciò non accade solo per le feste, ma anche per il modo di vestire, soprattutto quello giovanile, il modo di parlare, i cibi consumati, ecc. Ad esempio prima degli anni quaranta era impossibile trovare in Italia e in Europa persone che indossassero le T-shirt, ora è comunissimo.
- Alberto Ramasso Valacca, Il dibattito sulla globalizzazione, in Affari sociali internazionali, n. 3, Franco Angeli, 2001.
- Tommaso Detti, Paul Ginsborg e Bruno Bongiovanni, L'alba di una globalizzazione imperfetta, in Passato e presente: rivista di storia contemporanea, n. 77, Franco Angeli, 2009.
- Roberto Cipriani, Comunicazione e globalizzazione. Una premessa, in Sociologia della comunicazione, n. 8, Franco Angeli, 2005.
- Thomas Lauren Friedman, Il mondo è piatto. Breve Storia del Ventunesimo Secolo, Mondadori, 2005. ISBN 88-04-55328-6
- Ulrich Beck, Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria, Carocci, 1997
- Marc Augé, Nonluoghi, Eleuthera, Milano 1993
- Saskia Sassen, Città globali, Il Mulino, Bologna 1997
- George Ritzer, Il mondo alla Macdonald, Il Mulino, Bologna 1997
- Zygmunt Bauman, Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone, Laterza, Roma-Bari 1998 ISBN 978-88-420-6258-5
- Roland Robertson, Globalizzazione. Teoria sociale e cultura globale, Asterios, Trieste 1999
- Ulrich Beck, Che cosa è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria, Carocci, Roma 1999
- Zygmunt Bauman, La solitudine del cittadino globale, Feltrinelli, Milano 2000
- Luciano Gallino, Globalizzazione e diseguaglianza, Laterza, Roma-Bari 2000
- M.R. Ferrarese, Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale, Bologna, Il Mulino, 2000
- Naomi Klein, No logo, Baldini e Castoldi, Milano 2001
- Wayne Ellwood. La globalizzazione, Verso, Urbino 2003
- Joseph E. Stiglitz, La globalizzazione e i suoi oppositori, Einaudi, 2002, ISBN 88-06-16377-9.
- Danilo Zolo, Globalizzazione. Una mappa dei problemi, Roma-Bari, Laterza 2004.
- Franco Cardini, La globalizzazione. Tra nuovo ordine e caos, Il Cerchio, Rimini 2005
- Martin Wolf, Perché la globalizzazione funziona. Il Mulino, Bologna 2006
- Joseph E. Stiglitz, La globalizzazione che funziona, traduzione di Daria Cavallini, Einaudi, Torino 2006 ISBN 88-06-18016-9
- Giulio Angioni, Fare, dire, sentire. L'identico e il diverso nelle culture, Il Maestrale, 2011

- [Alessandro Hellmann, Decadence Lounge. Viaggio nei nonluoghi del nostro tempo, Zona Editrice, Arezzo 2010, ISBN 978-88-6438-065-0](#)
- [Arjun Appadurai, Modernità in polvere. Dimensioni culturali della globalizzazione, trad. it., Meltemi, Roma, 2001](#)
- [Carlo Mongardini, Capitalismo e politica nell'era della globalizzazione, FrancoAngeli, Milano 2007](#)
- [Davide D'Alessandr, Morfologie del contemporaneo. Identità e globalizzazione, Morlacchi, Perugia 2009.](#)
- [Tommaso di Carpegna Falconieri, Medioevo militante. La politica di oggi alle prese con barbari e crociati, Einaudi, 2011, ISBN 978-88-06-19855-8.](#)
- [Dani Rodrik, La globalizzazione intelligente, Laterza, Roma, 2011](#)
- [“La conscience des droits”, Mélanges en l’honneur de Jean-Paul Costa, ouvrage cordonné par Patrick Titun, Paris, Dalloz, 2011](#)
- [Hans Lindahl, Fault Lines of Globalization: Legal Order and the Politics of A-Legality, 0199601682, 9780199601684 Oxford University Press 2013](#)
- [globalizzazione, su *Treccani.it – Enciclopedia on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.](#)
- [globalizzazione, in *Dizionario di storia*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.](#)
- [\(IT, DE, FR\) Globalizzazione, su *hls-dhs-dss.ch*, Dizionario storico della Svizzera.](#)
- [\(EN\) Opere riguardanti Globalizzazione, su *Open Library, Internet Archive.*](#)
- [Dibattito su Globalizzazione economica, *proversi.it*](#)
- [Globalismo/Antiglobalismo: una rassegna, su *polyarchy.org.*](#)
- [Globalizzazione, in *Treccani.it – Enciclopedia on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.](#)
- [Noam Chomsky I rischi della globalizzazione, su *www.youtube.com*. URL consultato l'8 giugno 2020.](#)
- [Value of World Institutions in the Balance. *The Financial Times* \(London, England\), Monday, January 30, 1995; pg. 4; Edition 32,587.](#)
- [Andrew Balls and Quentin Peel. Call for Rules on Global Integration. *The Financial Times* \(London, England\), Monday, July 12, 1999; pg. 4; Edition 33,957.](#)
- [The non-governmental order. *The Economist* \(London, England\), Saturday, December 11, 1999; pg. 22; Issue 8149.](#)
- [Martin Wolf. The dilemma of global governance. *The Financial Times* \(London, England\), Wednesday, January 24, 2007; pg. 7; Edition 36,288.](#)
- [David Held, Ridefinire la governance globale: apocalisse subito o riforma, in *Partecipazione e conflitto*, vol. 2, FrancoAngeli Editore, 2009, pp. 31-54, DOI:10.3280/paco2009-002002. URL consultato il 27 aprile 2018.](#)
- [Held, David, Ridefinire la governance globale: apocalisse subito o riforma, *Partecipazione e conflitto*. Fascicolo 2, 2009 \(Milano: Franco Angeli, 2009\).](#)
- [Quentin Peel. Failure of imagination. *The Financial Times* \(London, England\), Friday, November 06, 2009; pg. 11; Edition 37,151.](#)
- [David Woodward, Krzysztof Rybinski and Guy Hussar. Global governance. *The Economist* \(London, England\), Saturday, July 26, 2008; pg. 22; Issue 8590.](#)
- [Philip Stephens. Splintered solidarity has put global governance in a spin. *The Financial Times* \(London, England\), Friday, July 02, 2010; pg. 13; Edition 37,351.](#)
- [David Held, Modelli di democrazia, Il Mulino, Bologna, 1997 \(seconda edizione\)](#)

- Mathias Koenig-Archibugi, Il governo dei processi globali: attori e istituzioni della global governance, Teoria politica. Fascicoli 2 3, 2003 (Milano: Franco Angeli, 2003)
- Gianfranco Pasquino, Nuovo corso di scienza politica, Il Mulino, Bologna, 2004
- Alberto Martinelli, La democrazia globale, Università Bocconi Editore, 2004
- Giuseppe Romeo, Una governance europea per una governance mondiale, Affari sociali internazionali. Fascicolo 1, 2005 (Milano: Franco Angeli, 2005)
- Gianfranco Borrelli (a cura di), Governance, Dante & Descartes, Napoli, 2006
- Antonino Palumbo e Salvo Vaccaro (A cura di), Governance: teorie, principi, modelli, pratiche nell'era globale, Mimesis, Milano, 2007
- David Held, Ridefinire la governance globale : apocalisse subito o riforma, Partecipazione e conflitto. Fascicolo 2, 2009 (Milano: Franco Angeli, 2009)
- Marco Villani, Globalizzazione e governance delle migrazioni : una prospettiva nazionale ed europea, Libertà civili. Fascicolo 6, 2010 (Milano: Franco Angeli, 2010)
- Gianfranco Borrelli, Ragion di Stato, governamentalité, governance : politiche di mondializzazione e trasformazioni del neoliberalismo, Scienza e politica. N. 42, 2010 (Bologna : CLUEB, 2010)
- Jean L. Cohen, Globalization and Sovereignty: Rethinking Legality, Legitimacy, and Constitutionalism, 0521765854, 9780521765855 Cambridge University Press 2012
- G. Palombella, È possibile una legalità globale?. Il Rule of law e la governance del mondo, Bologna, Il Mulino, 2012 (ed. digit.: 2012, doi: 10.978.8815/309808)
- (EN) Governance globale, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Indice Big-Mac

- (EN) The Big-Mac Index | How Much Is a Big Mac Across The World? (Update 2020), su Safe. URL consultato il 2 ottobre 2020.

NO GLOBAL

- Donatella Della Porta, *The Global Justice Movement: Cross-national And Transnational Perspectives*, New York, Paradigm, 2006, ISBN 978-1-59451-305-3.
- Jeffrey S. Juris, *Networking Futures: The Movements against Corporate Globalization*, Durham, Duke University Press, 2008, ISBN 978-0-8223-4269-4.
- Origine dell'espressione No-Global Archiviato il 30 dicembre 2006 in Internet Archive.
- Amnesty International, «G8 Genoa policing operation of July 2001» Operazioni di Polizia durante il G8 di Genova Archiviato il 5 marzo 2012 in Internet Archive.
- <http://www.chiesaprotestanteunita.org/wp-content/uploads/2017/04/dichiarazione-di-fede-CPU.pdf>
- Archibiu de sos documentos Archiviato il 26 settembre 2010 in Internet Archive.

- G8, gli indipendentisti sardi organizzano il contro-vertice[collegamento interrotto]
- <http://www.luminarie.it/2009/04/17/in-sicilia-a-siracusa-ad-ortigia-si-svolgera%E2%80%99-il-g8-ambiente-222324-aprile/>[collegamento interrotto]
- NO G8 Sicilia : CONTRO Vertice AMBIENTE - Siracusa 22/23/24 aprile 2009 Archiviato il 27 aprile 2009 in Internet Archive.
- Naomi Klein, *No logo: economia globale e nuova contestazione*, in *I saggi*, traduzione di Equa Trading, Serena Borgo, 2ª ed., Milano, Baldini & Castoldi, 2001, ISBN 9788884900074.
- Naomi Klein, *Recinti e finestre: dispacci dalle prime linee del dibattito sulla globalizzazione*, a cura di Debra Ann Levy, traduzione di N. Mataldi, Milano, Baldini & Castoldi, 2003, ISBN 9788884900074.
- Mario Pianta, *Globalizzazione dal basso: economia mondiale e movimenti sociali*, in *Indagini*, Roma, Manifestolibri, 2001, ISBN 9788872852033.
- Michael Hardt e Antonio Negri, *Impero. Il nuovo ordine della globalizzazione*, Rizzoli, 2002.
- Cristina Artoni, *Le tribù di Porto Alegre. L'alternativa dal basso*, Shake, 2002.
- Salvatore Cannavò, *Porto Alegre. Capitale dei movimenti. Percorsi e progetti di un movimento globale*, Manifestolibri, 2002.
- John Perkins, *Confessioni di un sicario dell'economia, minimum fax*, 2005.
- Controimpero. Per un lessico dei movimenti globali, Manifestolibri, 2002.
- Porto Alegre. Il movimento dei movimenti, una nuova narrazione del mondo, Intra Moenia, 2002.
- Il cammino dei movimenti. Da Seattle a Porto Alegre 2003 ai cento milioni in piazza per la pace, Intra Moenia, 2003.
- F. A. Festa, *L'alchimia ribelle napoletana. Materiali per una storia della città antagonista*, in *Potere e società a Napoli a cavallo del secolo. Omaggio a Percy Allum*, a cura di O. Cappelli, ESI, Napoli, 2003, pp. 381–423. ISBN 8849507860.
- Stuart Ewen, *I padroni della coscienza: la pubblicità e le origini sociali del consumismo*, in *Saggi*, Bari, De Donato, 1988.
- The Corporation di Mark Achbar, Jennifer Abbott, Joel Bakan, Fandango, 2003.
- Battle in Seattle - Nessuno li può fermare di Stuart Townsend, 2007.
- (EN, FR, PT) Social Forum mondiale, su forumsocialmundial.org.br.
- Globalproject (Sito del movimento in Italia)

NO LOGO

- Klein, Naomi., *No space, no choice, no jobs, no logo : taking aim at the brand bullies*, 10th anniversary ed., Vintage Canada, 2009, ISBN 9780307399090, OCLC 436336630.
- (EN) Pro Logo vs. No Logo, in *WNYC*. URL consultato il 31 gennaio 2018.
- Heath, Joseph, 1967-, *The rebel sell : why the culture can't be jammed*, HarperCollins Canada, 2010, ISBN 9781554689187, OCLC 820149677.
- NikeBiz | Labor | No Logo Letter, su nikebiz.com, 18 giugno 2001. URL consultato il 31 gennaio 2018 (archiviato dall'url originale il 18 giugno 2001).
- theguardian.com, <https://www.theguardian.com/books/firstbook2000/0,6194,345809,00.html>.

- [\(EN\) No logo](#), su [Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Edizioni e traduzioni di No logo](#), su [Open Library, Internet Archive.](#)
- [\(EN\) No logo](#), su [Goodreads.](#)
- [Naomi Klein's Sito web di Naomi Klein](#)
- [National Business Book Award – No Logo](#)

Organizzazione mondiale del commercio

- [Members and Observers](#)
- [Phillip Inman, The Guardian](#), su [Nigeria's Ngozi Okonjo-Iweala confirmed as WTO chief, theguardian.com](#), 15 febbraio 2021. URL consultato il 15 febbraio 2021.
- [\(EN, FR\) WTO Secretariat budget for 2012](#), su [wto.org](#). URL consultato il 7 luglio 2012 (archiviato il 7 luglio 2012).
- [\(EN\) Understanding the WTO: What We Stand For - Fact File](#) Archiviato il 6 giugno 2019 in [Internet Archive.](#) WTO.org
- [OMC, membri e osservatori](#), su [wto.org](#). URL consultato il 18 gennaio 2017 (archiviato il 29 giugno 2011).
- [\(EN\) OMC, Struttura dell'organizzazione](#), su [wto.org](#). URL consultato il 18 gennaio 2017 (archiviato il 12 marzo 2017).
- [\(EN\) Guided tours of Centre William Rappard](#), su [wto.org](#), [The World Trade Organization](#). URL consultato il 23 marzo 2018 (archiviato il 14 agosto 2014).
- [\(EN\) The GATT years: from Havana to Marrakesh](#), su [wto.org](#), [World Trade Organization](#). URL consultato il 29 marzo 2018 (archiviato il 5 marzo 2018).
- [\(EN\) Principles of the trading system - Trade without discrimination](#), su [wto.org](#), [World Trade Organization](#). URL consultato il 26 marzo 2018 (archiviato il 16 febbraio 2018).
- [\(EN\) The Doha Round](#), su [wto.org](#), [World Trade Organization](#). URL consultato il 28 marzo 2018 (archiviato il 22 marzo 2018).
- [Andrea Festa, Commercio internazionale: negoziati nuovamente fermi](#), su [lavoce.info](#) (archiviato il 16 ottobre 2014).
- [\(EN\) United States – subsidies on upland cotton \(PDF\)](#), su [wto.org](#), [World Trade Organization](#), 3 marzo 2005. URL consultato il 28 marzo 2018 (archiviato il 4 giugno 2016).
- [\(EN\) Members and Observers](#), su [wto.int](#), [World Trade Organization](#). URL consultato il 28 marzo 2018 (archiviato dall'url originale il 16 marzo 2017).
- [Previous GATT and WTO Directors-General](#), su [wto.org](#), [WTO](#). URL consultato il 21 maggio 2011 (archiviato il 15 ottobre 2012).
- [Hickel, J., The divide: guida per risolvere la disuguaglianza globale](#), [Il Saggiatore](#), 2017.
- [WTO | Lao People's Democratic Republic - Member information](#), su [www.wto.org](#). URL consultato il 1° maggio 2019 (archiviato il 26 maggio 2019).
- [WTO | Tajikistan - Member information](#), su [www.wto.org](#). URL consultato il 1° maggio 2019 (archiviato il 24 maggio 2019).
- [WTO | Accessions: Kazakhstan](#), su [www.wto.org](#). URL consultato il 1° maggio 2019 (archiviato il 25 aprile 2016).

- (EN) Martin Khor et al (2005), WTO and the Global Trading System: Development Impacts and Reform Proposals, Zed Books
- (EN) Fatoumata Jawara and Aileen Kwa (2004), Behind the Scenes at the WTO: The Real World of International Trade Negotiations/Lessons of Cancun, Zed Books
- (EN) Braithwaite, John & Peter Drahos (2000), Global Business Regulation, Cambridge University Press. Anteprema limitata: John Braithwaite e Peter Drahos, Global Business Regulation, Cambridge University Press, ISBN 0-521-78499-9. URL consultato il 28 marzo 2018.
- (EN) Dunkley, Graham (2000) The Free Trade Adventure, Zed Books.
- (EN) Steinberg, Richard H. (2002). In the shadow of law or power? Consensus-based bargaining and outcomes in the GATT/WTO. International Organization 56 (2), 339–374.
- (EN) World Trade Organization. (2004b). Understanding the WTO - The GATT years: From Havana to Marrakesh. Retrieved Dec. 11, 2004
- (EN) World Trade Organization. (2004c). Understanding the WTO - Principles of the trading system. Retrieved Dec. 11, 2004.
- (EN) World Trade Organization. (2004d). Understanding the WTO - The Doha agenda. Retrieved Dec 11, 2004.
- (EN) World Trade Organization. (2004e). Understanding the WTO - members. Retrieved Dec 12, 2004.
- (EN) Wilkins, Mira (1997, Nov. 20) Review of Susan Ariel Aaronson, "Trade and the American Dream: A Social History of Postwar Trade Policy" Economic History Services.
- The World Trade Organization: a selective Bibliography, ed. by Hugo H.R. van Hamel. Peace Palace Library.
- Dunoff, Jeffrey L., Constitutional Conceits: The WTO's 'Constitution' and the Discipline of International Law, European Journal of International Law, Jun2006, Vol. 17 Issue 3, p647-675.
- (DE) Flemisch, Christiane A. "Umfang der Berechtigungen und Verpflichtungen aus völkerrechtlichen Verträgen. Die Frage der unmittelbaren Anwendbarkeit, dargestellt am Beispiel des WTO-Übereinkommens." Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main; Berlin; Bruxelles; New York; Oxford; Wien; 2002, ISBN 3-631-39689-9
- Picone, Ligustro, "Diritto dell'Organizzazione mondiale del commercio", Padova, CEDAM, 2002;
- Rigacci Claudio, "Prima e dopo Seattle. Il Gatt, il WTO e i paesi in via di sviluppo", Milano, Franco Angeli, 2002;
- Venturini, "L'Organizzazione Mondiale del Commercio", Milano, Giuffrè, 2005
- Parenti Antonio, "Il Wto", Bologna, il Mulino, collana Farsi un'idea, 2002
- Lori Wallach, Michelle Sforza, Ralph Nader, Ester Dornetti, Maurizio Meloni, WTO. Tutto quello che non vi hanno mai detto sul commercio globale, Feltrinelli Editore, 2002, ISBN 8807816687
- Ruotolo, "Organizzazione mondiale del commercio e ordinamento comunitario nella giurisprudenza della Corte di Giustizia: un nodo ancora irrisolto", in "Diritto del commercio internazionale", Milano, Giuffrè, 2000
- Paolo Farah, "Five Years of China's WTO Membership. EU and US Perspectives about China's Compliance with Transparency Commitments and the Transitional

Review Mechanism", in Legal Issues of Economic Integration, Kluwer Law International, Volume 33, Number 3, pp. 263–304, August 2006, in parte consultabile anche on-line: Five Years of China WTO Membership: EU and US Perspectives About China's Compliance With Transparency Commitments and the Transitional Review Mechanism by Paolo Farah : SSRN

- Paolo Farah, "L'adesione della Cina all'Organizzazione Mondiale del Commercio: ovvero come conciliare cultura e diritto", in Mondo Cinese, Sezione Economia e Diritto, N. 124, Luglio-Settembre 2005, pp. 34–42. Consultabile anche on-line: China and WTO: Chinese Cultural Traditions in the WTO Context (L'Adesione Della Cina All'Organizzazione Mondiale Del Commercio: Ovvero Come Conciliare Cultura E Diritto) by Paolo Farah :: SSRN
- Fabio Spadi "L'evoluzione del protocollo di accessione della Repubblica Popolare Cinese alla OMC", Diritto del commercio internazionale Milano, Giuffrè, 2000, 14(1), 163-208
- Paolo Borghi, "L'agricoltura nel Trattato di Marrakech. Prodotti agricoli e alimentari nel diritto del commercio internazionale", Milano, Giuffrè, 2004.
- Ulteriori riferimenti sono disponibili presso la WorldTradeLawnet Bibliography.
- Sito ufficiale, su wto.org.
- World Trade Organization (canale), su YouTube.
- WTO, in Dizionario di storia, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2010.
- (IT, DE, FR) Organizzazione mondiale del commercio, su hls-dhs-dss.ch, Dizionario storico della Svizzera.
- (EN) Organizzazione mondiale del commercio, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Accordo di Marrakech che istituisce l'Organizzazione Mondiale del Commercio, su takuzinis.lv. URL consultato il 29 agosto 2005 (archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2005).
- Elenco degli Accordi gestiti dall'OMC, su wto.int.
- Sito ufficiale della VI Conferenza Ministeriale dell'OMC ad Hong Kong, su wtomc6.gov.hk. URL consultato il 5 novembre 2018 (archiviato dall'url originale il 18 ottobre 2005).
- WTOaction [collegamento interrotto], su wtoaction.org.
- Trade Observatory, su tradeobservatory.org. URL consultato il 5 novembre 2018 (archiviato dall'url originale il 16 giugno 2011).
- sito di TradeWatch - osservatorio sull'economia globale e sul commercio internazionale, su tradewatch.it. URL consultato il 31 marzo 2008 (archiviato dall'url originale il 15 luglio 2007).

Capitolo 5

Marketing

- (EN) History of the American Marketing Association, su marketingpower.com, American Marketing Association, 2010. URL consultato il 10 ottobre 2010 (archiviato dall'url originale il 28 febbraio 2014).

- (EN) Louis E. Boone e David L. Kurtz, Contemporary Marketing, Fort Worth TX, Dryden Press, 1992. ISBN 978-0-03-054018-9
- (EN) American Marketing Association 2012-2013 Election. (2012). Marketing News, 46(2), 6-7.
- (EN) Thomas C. Kinnear (2011) In the Beginning: The Founding of Journal of Public Policy & Marketing. Journal of Public Policy & Marketing: Spring 2011, Vol. 30, No. 1, pp. 59-59.

Marketing mix

- Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn(1993) "Integrated Marketing Communications", NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group.

Consumatore

- Definizione del prof. M. Bessone, Contratti del mercato e teorie del consumo, PD 1976, p. 621.
- Definizioni del prof. Vincenzo Buonocore, Contratti del consumatore e contratti di impresa, in Rivista di Diritto Civile I 1995, p.12.
- Prof. V. Z. Zencovich, Il diritto europeo dei contratti, Giurisprudenza italiana, IV 1993, p. 72.
- M. A. Livi - F. Macario, Profili generali, I soggetti, in Diritto privato europeo, a cura di N. Lipari, Padova 1996, p. 113.
- W. G. Friedmann, Some reflections on status and freedom, Indianapolis, 1962, p. 222 segg.
- Special message to Congress on protecting consumer interest, 15 March 1962, su jfklibrary.org, John F Kennedy Presidential Library and Museum.
- NCERT
- Juliet B. Schor, *Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture*, Simon and Schuster, 2014, ISBN 9781439130902.
- «Kids and teens are now the epicenter of American consumer culture.»
- Fred Henderson, *Capitalism and the Consumer*, Routledge Library Editions: Consumer Behaviour, Abingdon, Oxfordshire, Routledge, 2014 [1936], p. 38, ISBN 9781317565109. URL consultato il 14 ottobre 2021.
- «[...] the completion of the producing process by the use and consumption which carries the goods-production into human life itself [...].»
- I consumatori svolgono una parte fondamentale nell'economia, che Krugman e Wells definiscono come lo studio della produzione, della distribuzione e del consumo. Paul Krugman e Robin Wells, *Economics*, 3ª ed., Worth Publishers, 2012, p. 2, ISBN 9781464128738.
- Notare ad esempio l'analisi delle economie contadine di Alexander Chayanov e confrontare beni di consumo nell'Unione Sovietica. A livello fondamentale, agenti economici (individui, gruppi e Stati) lavorano / cacciano / raccolgono / commerciano in modo che essi e che dipende da loro possano mangiare.

- Bren e Neuburger (a cura di), *Communism Unwrapped: Consumption in Cold War Eastern Europe*, Oxford, Oxford University Press, 2012, ISBN 9780199827664. URL consultato il 14 ottobre 2021.
- Robert G. Cross, *Revenue management: hard-core tactics for market domination*, Broadway Books, 1997, pp. 66–71, ISBN 978-0-553-06734-7.
- (EN) Susan Gunelius, *The Shift from Consumers to PROsumers*, in *Forbes*, 3 luglio 2010. URL consultato il 2 luglio 2016.
- Margaret Scammell, *Citizen Consumers: towards a new marketing of politics?* (PDF), su *depts.washington.edu*, p. 6. URL consultato il 2 luglio 2016.
- Birgit Blättel-Mink e Kai-Uwe Hellmann, *Prosumer Revisited*, 27 ottobre 2009, ISBN 9783531169354. URL consultato il 2 luglio 2016.
- Krohn, Lauren, *Consumer protection and the law: a dictionary*, ABC-CLIO, 1995, ISBN 978-0-87436-749-2.
- An Institutional Analysis of Consumer Law, su *law.vanderbilt.edu*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*. URL consultato il 29 gennaio 2007 (archiviato dall'url originale il 2 marzo 2007).
- L. Gayle Royer, *The Value of Consumer Education in Increasing Effective Consumer Performance: Theory and Research*, in *Advances in Consumer Research*, vol. 07, 1980, p. 203-206. URL consultato il 24 gennaio 2020.
- Consumer vs Customer, su *consumerdaddy.com*. URL consultato il 10 marzo 2010 (archiviato dall'url originale il 6 aprile 2010).
- «The consumer protection act 1986 of India, is a little more generous with the word 'Consumer'. According to this law, a consumer is not only a person who uses the product for domestic personal use, but also one who uses the product to earn his daily livelihood.»
- Cfr. art. 3, c. 1 del Codice del consumo, decreto legislativo emanato a norma della legge 29 luglio 2003 n. 229
- Iscrizione elenco Associazioni consumatori e utenti, su *Mise*. URL consultato il 24 febbraio 2022.
- CNCU, su *Mise*. URL consultato il 24 febbraio 2022.
- Benjamin Barber, *Con\$umed. How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole*, 2007, Consumati. Da cittadini a clienti, 2010, trad. Daria Cavallini e Brunella Martera, Einaudi, Torino, ISBN 978 88 06 20127 2

Common law

- (EN) *Indice alfabetico dei 192 Stati membri delle Nazioni Unite e sistemi giuridici corrispondenti* Archiviato il 22 luglio 2016 in Internet Archive., sito della Facoltà di legge dell'Università di Ottawa.
- Tale possibilità fu abolita con le Provisions of Oxford.
- Henry James Maine: che «so great is the ascendancy of the Law of Actions in the infancy of Courts of Justice, that substantive law has at first the look of being gradually secreted in the interstices of procedure» (*Early Law and Custom*, p. 389)
- C'è un giudice (ed anche un avvocato) ad Islamabad!, su *www.questionegiustizia.it*. URL consultato il 27 settembre 2022.
- Habeas corpus, su *Brocardi.it*.

- Alessandra Scioli, *Il rapporto tra diritto internazionale consuetudinario e ordinamento statunitense nella prospettiva della giurisprudenza ATCA*, in *Rivista di Diritto Internazionale*, vol. 101, n. 2, 2018, p. 416.
- Ugo Mattei, *Il modello di Common Law*, Torino, Giappichelli Editore 2004, ISBN 88-348-4580-3.
- A. Gambaro e R. Sacco, *Sistemi Giuridici Comparati*, Collana Trattato di diritto comparato diretta da R. Sacco, UTET Giuridica, 3ª edizione, 2008, ISBN 978-88-598-0226-6.
- (EN) Douglas E. Edlin, *Common law theory* 0521846420, 9780521846424, 1397805114803, 1397805218464 Cambridge University Press, 2007.
- Common Law, su *sapere.it*, De Agostini.
- (EN) Common law, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN, FR) Common law, su Enciclopedia canadese.
- (EN) Common law, in Catholic Encyclopedia, Robert Appleton Company.

Pubblicità

- Anna De Maestri e Mariella Moretti, *Pubblicità: un lungo cammino*, in *Percorsi europei. Antologia ed educazione linguistica. Per la Scuola media*, vol. 2, Bompiani, 1993, p. 299-300, ISBN 978-88-450-4716-9.
- Neri, Veronica., *Etica della comunicazione pubblicitaria*, La Scuola, 2014, ISBN 9788835039570, OCLC 898002865. URL consultato il 30 dicembre 2018.
- Ettore nominato ceo di Saatchi & Saatchi - MilanoFinanza.it [collegamento interrotto], su *milanofinanza.it*. URL consultato il 29 dicembre 2017.
- Naccarato J. L., e Neuendorf K. A. Content Analysis as a Predictive Methodology: Recall, Readership, and Evaluations of Business-to-Business PrintAdvertising (1998), in “Journal of Advertising Research”, Vol. 38, No. 3, May/June, pp. 19-33.
- Giampaolo Fabria. *La pubblicità. Teoria e prassi*. Milano, FrancoAngeli, 1997. ISBN 88-204-9648-8.
- Dieci ragioni per cancellare subito i tuoi account social, trad. Francesca Mastruzzo, Milano, Il Saggiatore, 2018. ISBN 9788842825166
- Thorstein Veblen. *La teoria della classe agiata: studio economico sulle istituzioni*. Einaudi, Torino, 1948.
- Francesco Alberoni. *Consumi e società*. Il Mulino, Bologna, 1964.
- Jean Baudrillard. *La società dei consumi: i suoi miti e le sue strutture*. Il Mulino, Bologna, 1976.
- Domenico Secondulfo. *La danza delle cose: la funzione comunicativa dei beni nella società post-industriale*. FrancoAngeli, Milano, 1990. ISBN 88-204-3687-6.
- Crompton, Alastair. *The craft of copywriting*. London, Century Business Ltd., 1993 (Trad. It. *Il mestiere del copywriter*. Milano, Lupetti, 1997. ISBN 88-86302-15-0.)
- Bushman B. J. e Bonacci A. M. Violence and Sex impair Memory for TV Ads, in “Journal of Applied Psychology”, Vol. 87, No. 3, 2002 June, pp. 557-564.
- Dahl D. W., Frankenberger K. D. e Manchanda, R. V. Does It Pay to Shock? Reactions to Shocking and Non Shocking Advertising Content among University

Students, in “Journal of Advertising Research”, Vol. 43, No.3, 2003 September, pp. 268-280.

- (EN) Matt AtB, Why Advertising Is Important In Today's Economy - At The Bridge, su atthebridge.net, 18 ottobre 2021. URL consultato il 10 novembre 2022.
- Georges Bernanos. La France contre les robots. 1947
- In realtà esiste il messaggio two-sided ovvero quella pubblicità che affronta direttamente gli aspetti negativi di un prodotto, facendoli volgere a proprio favore. Il più grande maestro di questo genere di réclame è stato e rimane Bill Bernbach.
- Edward L. Bernays. Propaganda. Horace Liveright, New York, 1928.
- In Italia c'è lo IAP (Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria) e l'AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato).
- Pubblicità stradale - Vergogna nazionale!, su *Leggenda Urbana - Storie di Colleferro*, 13 giugno 2012. URL consultato il 29 luglio 2019.
- Brune F. Contro lo Spettacolo delle Merci, in “Le Monde Diplomatique”, anno XI, n. 5, maggio 2004, p. 3.
- AAVV. Les Dirigeants français et le changement. éditions Huitième Jour, 2004.
- Birra Corona censurata la pubblicità che incita a guidare in modo spericolato, su *Paoblog.net*, 26 settembre 2011. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- (EN) Laura Stamper, 20 Sexy, Violent And Offensive Ads Banned In The UK, su *Business Insider*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- Articoli Gambero Rosso, Allarme: l'80% degli spot per bambini promuove cibo spazzatura, su *Gambero Rosso*, 1° febbraio 2021. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- cetola, Scienziati bocciano 80% spot alimenti in programmi Tv per bimbi, su *Adnkronos*, 30 dicembre 2020. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- Redazione Il Fatto Alimentare, La merenda con i Pavesini? Meglio di yogurt e frutta. Una lettrice segnala il messaggio diseducativo dello spot, su *Il Fatto Alimentare*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- Ancora una volta una pubblicità sessista! Ancora una volta messaggi diseducativi! | varieventuali - Rosse Torri, su *rossetorri.it*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- (EN) 23 Vintage Ads That Would Be Banned Today, su *Bored Panda*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- (EN) 5 recently banned automotive ads, su *driving*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- Pubblicità dei giochi d'azzardo, quando la tv è diseducativa, su *ilgazzettino.it*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- (EN) Dominic Green, 15 Recent Ads That Glorify Sexual Violence Against Women, su *Business Insider*. URL consultato il 10 ottobre 2021.
- Gianpaolo Fabris |Pubblicità: teorie e prassi |Franco Angeli|2008
- Ma è proprio a partire dall'assunto opposto, ovvero che la pubblicità è una forma d'arte che la Repubblica francese ha istituito il Museo della Pubblicità a Parigi [senza fonte]
- Schor, J.B. ,(2005). Nati per comprare: salviamo i nostri figli ostaggi della pubblicità., Milano, Apogeo.
- Ironico S., (2010), Come i bambini diventano consumatori, Roma-Bari, Gius. Laterza & Figli Spa

- McNeal, J.U. (1969). "The child consumer: a new market". In Journal of Retailing. Vol. 45 (2), pp. 15-22. |McNeal, J.U. (1999). Kids markets: myths and realities. Ithaca (NY): Paramount Market Publishing. |McNeal, J.U. (2007). On becoming a consumer: development of consumer behavior patterns in childhood. Oxford: Elsevier.
- Bakan, J. (2012). Assalto all'infanzia. Milano, Giangiaco Feltrinelli Editore, trad di Stefano Valenti, ISBN 978-88-07-17228-1
- Lindstrom M. ,(2003), Brandchild., Londra, Kogan Page Limited
- Lindstrom M., (2012), Le bugie del marketing, Milano, Hoepli.
- S.Ward,D.B.Wackmann,E.Wartella,"How Children Learn to Buy",Sage, Beverly Hills, 1977, citato in "La scatola magica.TV bambini e socializzazione",Renata Metastasio, pag 114,2002, Carocci, ISBN 88-430-2231-8
- Mauri C., (1996), Come i bambini influenzano gli acquisti., Torino, UTET
- Jones J. P. Over-Promise and Under-Delivery, in How Advertising Works, Esomar, Amsterdam, 1991.
- Jacques Séguéla. Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité... Elle me croit pianiste dans un bordel. Parigi, Flammarion, 1979 (Trad. It. Non dite a mia madre che faccio il pubblicitario... Lei mi crede pianista in un bordello. Milano, Lupetti, 1986. ISBN 88-85838-82-0).
- Mazzocchi G. Pubblicità, consumi privati e pubblici, sviluppo economico, in Congresso Nazionale della Pubblicità, Roma, 1971
- Campa G. (a cura di). Pubblicità e consumi in Italia. Analisi empirica e modelli teorici. FrancoAngeli, Milano, 1976.
- D. Lgs. 177 05, art. 38, su *camera.it*.
- Stefano Bendandi. Internet marketing: aspetti giuridici della pubblicità e delle pratiche commerciali online. Diritto & Diritti, 2008
- Corte Cost. 231/1985, in Foro it, 1985, I. Si veda anche Trib. Roma 23 luglio 1984, in Foro it, 1984, I.
- Autodisciplina pubblicitaria, Milano, IAP, 1991
- Storia sul sito dell'Istituto per l'Autodisciplina Pubblicitaria
- Codice di autodisciplina della pubblicità commerciale
- (FR) Museo della Pubblicità di Parigi - pagina web ufficiale
- Richard Webber, Museum of Brands, Packaging and Advertising, in *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 8, n. 1, 2006-07, pp. 95–97, DOI:10.1057/palgrave.dddmp.4340559. URL consultato il 30 dicembre 2018.
- Museo della pubblicità, su *Castello di Rivoli*. URL consultato il 30 dicembre 2018.
- Alberto Abruzzese e Fausto Colombo (a cura di). Dizionario della pubblicità. Zanichelli, Bologna, 1994. ISBN 88-08-09588-6.
- Stéphane Pincas e Marc Loiseau. A History of Advertising. Colonia, Taschen, 2008. ISBN 978-3-8365-0212-2.
- Unicom Archiviato il 21 febbraio 2010 in Internet Archive. - elenco riviste di pubblicità, marketing e comunicazione
- allicooladv, L'importanza della pubblicità dagli albori: l'intuizione in Italia di Attilio Manzoni, su *Allcool ADV*, 26 ottobre 2022. URL consultato il 26 ottobre 2022.
- OPAC SBN, parola chiave: «pubblicità»

- Da notare che la produzione letteraria di Séguéla relativa alla pubblicità è pressoché sterminata. Si rimanda alla voce dedicata per la bibliografia completa.
- pubblicità, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- (IT, DE, FR) Pubblicità, su *hls-dhs-dss.ch*, Dizionario storico della Svizzera.
- (EN) Pubblicità, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN) Pubblicità, su The Encyclopedia of Science Fiction.
- Pubblicità, in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

Segmentazione (marketing)

- Del Hawkins & David Mothersbaugh (2010). Consumer Behavior. Building Marketing Strategy. Eleventh edition, McGraw-Hill/Irwin, New York. P 14
- G. Pellicelli, Il marketing internazionale, ETAS, 2006.

Micromarketing

- Lugli, Ziliani, Micromarketing. Come creare valore con le informazioni di cliente, UTET Edizioni, 2004

La strategia Oceano Blu

- (EN) Blue Ocean Strategy | A Business Strategy & Leadership Book, su *Blue Ocean Strategy*. URL consultato il 19 giugno 2021.
- Strategia "oceano blu": cosa è?, su *PMI.it*, 4 dicembre 2009. URL consultato il 19 giugno 2021.
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne "Strategia oceano blu. Vincere senza competere" Rizzoli Etas; 2015, ISBN 978-8817078702
- (EN) Sito ufficiale, su *blueoceanstrategy.com*.
- (EN) Edizioni e traduzioni di La strategia Oceano Blu, su Open Library, Internet Archive.

Institut européen d'administration des affaires (INEAD)

- Ilian Mihov appointed Dean of INSEAD, su *mba.today*, MBA Today. URL consultato il 3 ottobre 2014 (archiviato dall'url originale il 6 ottobre 2014).
- Business school rankings from the Financial Times - FT.com, su *rankings.ft.com*. URL consultato il 28 gennaio 2021 (archiviato dall'url originale l'11 gennaio 2021).
- Page de présentation de l'histoire de l'INSEAD - The 1950s - creating the vision., su *centres.insead.edu*.
- (EN) INSEAD European Competitiveness Initiative, su *centres.insead.edu*.
- Jean-Louis Barsoux, Insead: From Intuition To Institution, Londra, Palgrave MacMillan, 2000, isbn 031223385X, p.46
- (EN) Jean-Louis Barsoux, Insead: From Intuition to Institution, Palgrave Macmillan, 2 settembre 2000, ISBN 0-312-23385-X.

- [page Cedep en anglais - qui sommes nous ?, su *cedep.fr*. URL consultato il 18 luglio 2018 \(archiviato dall'url originale il 2 giugno 2016\).](#)
- [Jean-Louis Barsoux, *Insead: From Intuition To Institution*, Londra, Palgrave MacMillan, 2000, isbn 031223385X, p. 98-100.](#)
- [\(EN\) The INSEAD - Wharton Alliance, su *insead.edu*.](#)
- [Global MBA Ranking 2017, in *Financial Times*, 2017.](#)
- [\(EN\) Accreditations, su *INSEAD*, 27 agosto 2015. URL consultato il 3 maggio 2022.](#)
- [\(EN\) Gerrit Bruno Blöss, *Study Business in France: All you need to know*, su *study.eu*. URL consultato il 3 maggio 2022.](#)

Permission marketing

- [Permission Marketing, su *glossariomarketing.it*. URL consultato il 2 febbraio 2021.](#)
- [Opt-in e Opt-out: un po' di chiarezza, su *blogmarketing.it*. URL consultato il 2 febbraio 2021.](#)

Mass customization

- [M.M. Tseng e J. Jiao \(2001\), "Mass Customization", *Handbook of Industrial Engineering, Technology and Operation Management* \(3ª edizione\), p. 685. ISBN=0-471-33057-4.](#)
- [A. Kaplan e M. Haenlein \(2006\), "Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization", *Journal of product innovation management* 23\(2\).](#)
- [Stan Davis \(1996\) *Future Perfect: 10th anniversary edition*, Addison-Wesley Pub Co, Harlow, England, ISBN 020159045X.](#)
- [J. Pine II \(1992\), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. ISBN=0-87584-946-6](#)
- [Da Silveira, G.; Borenstein, D. e Fogliatto, F.S. \(2001\): *Mass customization: Literature review and research direction*, *International Journal of Production Economics* 72\(1\), 1-13.](#)
- [Fogliatto, F.S.; Da Silveira, G.J.C. e Borenstein, D. \(2012\): *The mass customization decade: An updated review of the literature*, *International Journal of Production Economics* 138\(1\), 14-25.](#)
- [Pine, B. Josef II: *Mass Customization* \(1993\): *The new frontier in business competition*. Boston: Harvard Business. ISBN 0-87584-372-7](#)
- [Coletti, P. e Aichner, T. \(2011\): *Mass Customization: An Exploration of European Characteristics*. Heidelberg, Germania: Springer. ISBN 978-3-642-18389-8](#)

Direct marketing

- [Marketing Diretto: cos'è e a che serve il Direct Marketing?, su *comunicaresulweb.com*. URL consultato il 6 settembre 2022.](#)
- [Registro Pubblico delle Opposizioni, su *registrodelleopposizioni.it*.](#)

- REGISTRO PUBBLICHE OPPOSIZIONI – LE NOVITÀ DEL 2018 | Tellows Blog
Tellows Blog, su blog.tellows.it. URL consultato l'11 luglio 2018.
- (EN) Direct marketing, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Artificial intelligence marketing

- Baesens Bart, Stijn Viaene, Dirk Van den Poel, Jan Vanthienen, and Guido Dedene.(2002), “Bayesian Neural Network Learning for Repeat Purchase Modelling in Direct Marketing”, *European Journal of Operational Research*, 138 (1), 191-211.
- Lou Hirsh (2002), "How Artificial Intelligence Decodes Customer Behavior", *CRMDaily.com*.
- Yahoo Research Center Machine Learning.

Rete bayesiana

- (EN) Rete bayesiana, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Digrafo aciclico (DAG)

- Nicos Christofides, *Graph theory: an algorithmic approach*, Academic Press, 1975, pp. 170–174..
- K. Thulasiraman e M. N. S. Swamy, *5.7 Acyclic Directed Graphs*, in *Graphs: Theory and Algorithms*, John Wiley and Son, 1992, p. 118, ISBN 978-0-471-51356-8..
- Jørgen Bang-Jensen, *2.1 Acyclic Digraphs*, in *Digraphs: Theory, Algorithms and Applications*, Springer Monographs in Mathematics, 2nd, Springer-Verlag, 2008, pp. 32–34, ISBN 978-1-84800-997-4.

Prosumer

- prosumer in "Enciclopedia della Scienza e della Tecnica", su treccani.it. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Diamo un'occhiata al Professional Consumer, su abcrisparmio.soldionline.it. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Creatività automazione, la contraddizione dell'essere prosumer. Makers tra produzione e consumo. (PDF), su sisec.it. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Marshall McLuhan, *Take today; the executive as dropout*, Harcourt Brace Jovanovich, 1972, ISBN 0-15-187830-7, OCLC 324314.
- Alvin Toffler, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, 1987, ISBN 88-200-0644-8, OCLC 797137633.
- Alvin Toffler, *Future shock*, 1970, ISBN 0-553-27737-5, OCLC 87496.
- Li, R.Y.M. (2018). Addictive manufacturing, prosumption and construction safety, in: *An Economic Analysis on Automated Construction Safety*, Springer [online] <https://www.researchgate.net/search.Search.html?type=publication&query=Addictive%20manufacturing,%20prosumption%20and%20construction%20safety>

- Lorimer, A. 'Prosumption Architecture: The Decentralization of Architectural Agency as an Economic Imperative', H+ Magazine, 2014, [online] <http://hplussmagazine.com/2014/01/13/prosumption-architecture-the-decentralisation-of-architectural-agency-as-an-economic-imperative/> [04/02/14]
- Kotler, Philip. (1986). Prosumers: A New Type of Customer. Futurist(September–October), 24-28.
- Szymusiak T., (2013). Social and economic benefits of Prosumption and Lead User Phenomenon in Germany - Lessons for Poland [in:] Sustainability Innovation, Research Commercialization and Sustainability Marketing, Sustainability Solutions, München. ISBN 978-83-936843-1-1
- Szymusiak T., (2015). Prosumer – Prosumption – Prosumerism, OmniScriptum GmbH & Co. KG, Düsseldorf. ISBN 978-3-639-89210-9
- Don Tapscott, The digital economy : rethinking promise and peril in the age of networked intelligence, 20th anniversary edition, 2015, ISBN 978-0-07-183555-8, OCLC 876003415.
- Don Tapscott, Wikinomics : how mass collaboration changes everything, Expanded ed, Portfolio Penguin, 2010, ISBN 1-59184-367-7, OCLC 649321578.
- Rick Levine e Antonio Tombolini, Cluetrain manifesto : la fine del business as usual, [editore non identificato], 2001, ISBN 88-8112-180-8, OCLC 800937902.
- Download Limit Exceeded, su citeseerx.ist.psu.edu. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Alvin Toffler, La rivoluzione del benessere : [come avverrà e come cambierà le nostre vite], Casini, 2010, ISBN 978-88-7905-150-7, OCLC 876592905.
- Alvin Toffler, Revolutionary wealth, 1st ed, Knopf, 2006, ISBN 0-375-40174-1, OCLC 61353112.
- C-SPAN - After Words created. Toffler interviewed by Gingrich Episode, su trumix.com, C-SPAN, 6 giugno 2006. URL consultato il 5 dicembre 2008 (archiviato dall'url originale il 26 gennaio 2009).
- (EN) Chih-Chin Chen e George Ritzer, McDonaldization, in Daniel Thomas Cook e J Michael Ryan (a cura di), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies*, Oxford, UK, John Wiley & Sons, Ltd, 24 marzo 2015, pp. 1-3, DOI:10.1002/9781118989463.wbeccs167, ISBN 978-1-118-98946-3. URL consultato il 19 aprile 2021.
- Bodo Lang, Rebecca Dolan, Joya Kemper e Gavin Northey, Prosumers in times of crisis: definition, archetypes and implications, in *Journal of Service Management*, ahead-of-print, ahead-of-print, 1° gennaio 2020, DOI:10.1108/JOSM-05-2020-0155, ISSN 1757-5818 (WC · ACNP).
- Lancaster University, Sci-fi foretold social media, Uber and Augmented Reality, offers insights into the future - Science fiction authors can help predict future consumer patterns., in *EurekaAlert!*, 24 luglio 2020. URL consultato il 26 luglio 2020.
- M.J. Ryder, Lessons from science fiction: Frederik Pohl and the robot prosumer (PDF), in *Journal of Consumer Culture*, 23 luglio 2020, DOI:10.1177/1469540520944228.
- Mike Ryder, Citizen robots:biopolitics, the computer, and the Vietnam period, in Lancaster University, 26 luglio 2020. URL consultato il 26 luglio 2020.

- Luminița GIURGIU e Ghiță BÂRSAN, THE PROSUMER – CORE AND CONSEQUENCE OF THE WEB 2.0 ERA (PDF), in *Revista de Informatica Sociala*, anul V, n. 9, 2008.
- (EN) Wolf-Peter Schill, Alexander Zerrahn e Friedrich Kunz, Prosumage of solar electricity: pros, cons, and the system perspective (PDF), in *Economics of Energy & Environmental Policy*, vol. 6, n. 1, 1° giugno 2017, DOI:10.5547/2160-5890.6.1.wsch, ISSN 2160-5882 (WC · ACNP).
- (EN) Richard Green Iain Staffell, 'Prosumage' and the British Electricity Market, in *Economics of Energy & Environmental Policy*, vol. 6, n. 1, 1° giugno 2017, DOI:10.5547/2160-5890.6.1.rgre, ISSN 2160-5882 (WC · ACNP).
- (EN) Prosumers in the post subsidy era: an exploration of new prosumer business models in the UK, in *Energy Policy*, vol. 135, 1° dicembre 2019, p. 110984, DOI:10.1016/j.enpol.2019.110984.
- Nobel Grid Project, su nobelgrid.eu. URL consultato il 14 maggio 2021.
- (EN) Bodo Lang, Elsamari Botha, Jeandri Robertson, Joya A. Kemper, Rebecca Dolan e Jan Kietzmann, How to grow the sharing economy? Create Prosumers!, in *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21 giugno 2020, DOI:10.1016/j.ausmj.2020.06.012, ISSN 1441-3582 (WC · ACNP).
- (EN) George Ritzer e Nathan Jurgenson, Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer', in *Journal of Consumer Culture*, vol. 10, n. 1, 1° marzo 2010, pp. 13-36, DOI:10.1177/1469540509354673.
- Giuseppe Frazzetto, Prosumer e star dei videogiochi, in *G|A|M|E Games as Art, Media, Entertainment*, vol. 2, n. 1, 2012. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Giuseppe Frazzetto, Prosumer e star dei videogiochi, su gamejournal.it, G|A|M|E. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Consumo e prosumerismo in rete: processi di creazione di valore, su researchgate.net. URL consultato il 14 maggio 2021.
- Dariusz Jemielniak e Aleksandra Przegalinska, Collaborative Society, MIT Press, 18 febbraio 2020, ISBN 978-0-262-35645-9.
- Piergiorgio Degli Esposti, Essere prosumer nella società digitale: produzione e consumo tra atomi e bit, F. Angeli, cop. 2015, ISBN 978-88-917-2576-9, OCLC 957010761.
- Chen, Katherine K. (April 2012). "Artistic Prosumption: Cocreative Destruction at Burning Man." *American Behavioral Scientist* Vol. 56, No. 4, 570-595.
- Kotler, Philip. (1986). Prosumers: A New Type of Customer. *Futurist*(September–October), 24-28.
- Kotler, Philip. (1986). The Prosumer Movement. A New Challenge for Marketers. *Advances in Consumer Research*, 13, 510-513.
- Lui, K.M. and Chan, K.C.C. (2008) *Software Development Rhythms: Harmonizing Agile Practices for Synergy*, John Wiley and Sons, ISBN 978-0-470-07386-5
- Michel, Stefan. (1997). *Prosuming-Marketing. Konzeption und Anwendung*. Bern; Stuttgart;Wien: Haupt.
- Nakajima, Seio. (April 2012). "Prosumption in Art." *American Behavioral Scientist* Vol. 56, No. 4, 550–569.
- Ritzer, G. & Jurgenson, N., 2010. Production, Consumption, Prosumption. *Journal of Consumer Culture*, 10 (1), pp. 13 –36.

- Toffler, Alvin. (1980). The third wave: The classic study of tomorrow. New York, NY: Bantam.
- Xie, Chunyan, & Bagozzi, Richard P. (2008). Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 109-122.
- Szymusiak T., (2013). Social and economic benefits of Prosumption and Lead User Phenomenon in Germany - Lessons for Poland [in:] Sustainability Innovation, Research Commercialization and Sustainability Marketing, Sustainability Solutions, München. ISBN 978-83-936843-1-1
- Szymusiak T., (2015). Prosumer – Prosumption – Prosumerism, OmniScriptum GmbH & Co. KG, Düsseldorf. ISBN 978-3-639-89210-9
- Giuseppe F., (2012). Prosumer e star dei videogiochi. Game, The Italian Journal of Game Studies. 1/2012 Critical Notes, 1/2012 Miscellanea. Editore: Ass.ne Culturale Ludica.
- Wikipedia, il prosumer e le fake new, Isaacstoriesunito, The Paper Lab <https://www.thepaperlab.it/2019/10/30/wikipedia-il-prosumer-e-le-fake-news/>
- Creatività automazione, la contraddizione dell'essere prosumer. Makers tra produzione e consumo, Maya Angelou <http://www.sisec.it/wp-content/uploads/2017/02/Degli-esposti.pdf>

Crowdfunding

- Ilya Pozin, "Crowdfunding: Saving the U.S. Economy [Infographic], Forbes, 28 June 2012, <https://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/06/28/crowdfunding-saving-the-u-s-economy-infographic/>
- De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., Marom, D. (2012) A Framework for European Crowdfunding, http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/11/European_Crowdfunding_Framework_Oct_2012.pdf Archiviato l'8 ottobre 2013 in Internet Archive.
- VASSALLO, W. (2014) 'Crowdfunding nell'Era della Conoscenza. Chiunque può realizzare un progetto. Il futuro è oggi'. FrancoAngeli, Milano, 2014, ISBN 9788891706843
- Calveri, C., Esposito, R. (2013), «Crowdfunding World 2013: report, analisi e trend»
- “NESTA, CABA & Design Council”, Maggio 2011
- Crowdfunding Municipal Projects, a Look at the Impact of Crowdfunded Infrastructure in Rotterdam, su cecilgroup.com, The Cecil Group. URL consultato il 27 marzo 2014 (archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2013).
- A Floating Pool in the River For Everyone, su kickstarter.com, Kickstarter. URL consultato il 27 marzo 2014.
- Mayor Nutter's crowdfunding campaign for schools raises \$531k, su technical.ly, Technically. URL consultato il 27 marzo 2014.
- Lorenzo Bandera, Un passo per San Luca, un passo per il welfare culturale, su secondowelfare.it, Percorsi di secondo welfare, 16 dicembre 2014.
- Equity crowdfunding: cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una "start-up innovativa" tramite portali on-line, su consob.it (archiviato dall'url originale il 17 dicembre 2014).

- CONSOB - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, Delibera n. 18592 - Adozione del "Regolamento sulla raccolta di capitali di rischio da parte di start-up innovative tramite portali on-line" ai sensi dell'articolo 50-quinquies e dell'articolo 100-ter del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 e successive modificazioni, su consob.it (archiviato dall'url originale il 29 dicembre 2014).
- Consultazione pubblica revisione regolamento 18592, su consob.it (archiviato dall'url originale il 7 dicembre 2015).
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3 cosiddetto Investment Compact, su gazzettaufficiale.it.
- Castrataro, D.; Pais, I. (2013) "Analisi delle piattaforme italiane di crowdfunding". <http://www.slideshare.net/crowdfuture/analisi-delle-piattaforme-di-crowdfunding-italiane-aprile-2013>
- Ordanini, A.; Miceli, L.; Pizzetti, M.; Parasuraman, A. (2011). "Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms". *Journal of Service Management* 22 (4): 443. (disponibile anche come documento Scribd)
- Narek Vardanyan, Kickstarter vs Indiegogo: which one to choose?, su thecrowdfundingformula.com. URL consultato l'11 maggio 2016.

Comunicazione

- Giuliano Vigini, Glossario di biblioteconomia e scienza dell'informazione, Editrice Bibliografica, Milano 1985, p. 38.
- Friedemann Schulz von Thun (1981), Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek. ISBN 3-499-17489-8
- Schick, Carla. 1960, Il Linguaggio. Einaudi, Torino. P 261
- Il corpo e la parola, di George Downing. Traduttore: A. Menzio. Editore: Astrolabio Ubaldini. Collana: Psiche e coscienza, Anno edizione: 1995 Pagine: 392 p., EAN: 9788834011775
- What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression, a cura di Paul Ekman, Erika L. Rosenberg
- Luigi Anolli, Fondamenti di psicologia della comunicazione, Il Mulino, Bologna, 2006. ISBN 88-15-10860-2.
- Tullio De Mauro, Minisemantica dei linguaggi non verbali e delle lingue, Laterza, Roma - Bari, 1982. ISBN 88-420-2006-0.
- Umberto Eco, Trattato di semiotica generale, Bompiani, Milano, 1975. ISBN 88-452-0049-3.
- Franco Lever, Cesare P. Rivoltella, Adriano Zancchi, La comunicazione. Il dizionario di scienze e tecniche, ERI-LAS-Elledici, Roma 2002. ISBN 88-397-1185-6.
- Armand Matterlart, Michèle Matterlart, Storia delle Teorie della Comunicazione, titolo originale: Histoire des theories de la communication, Lupetti, Milano 1997. ISBN 88-86302-88-6.
- Mario Perniola, Contro la comunicazione, Einaudi, Torino, 2005. ISBN 978-88-06-16820-9.

- Mario Perniola, Miracoli e traumi della comunicazione, Einaudi, Torino 2009. ISBN 978-88-06-18826-9.
- Eddo Rigotti, Sara Cigada, La comunicazione verbale, Santarcangelo di Romagna, Maggioli editore, 2013 ISBN 88-387-89878.
- Rino Rumiati, Lorella Lotto, Introduzione alla psicologia della comunicazione, Il Mulino, Bologna 2007. ISBN 978-88-15-11538-6.
- Ferdinand de Saussure, Corso di linguistica generale, (a cura di Tullio De Mauro), Laterza, Roma-Bari [1967], 2009.
- Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden, 1981, Hamburg.
- Trad. italiana: Parlare insieme, Tea, Milano 1997.
- Paul Watzlawick, Beavin J.H., Jackson D.D., Pragmatics of Human Communication, W.W. Norton, New York 1967.
- Trad. italiana: Pragmatica della Comunicazione Umana, Astrolabio, Roma, 1971. ISBN 88-340-0142-7.
- (EN) Comunicazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc. 
- Comunicare: Un Sapere Fondamentale, su territorioscuola.com. Fonte: TerritorioScuola - Davide Suraci, 1999.
- Recensioni testi di comunicazione, su *agendacomunicazione.it*.
- Determinate Date nella Storia delle Tecnologie Culturali, su *worldhistorysite.com*.

Capitolo 6

Gestione

- Gestione, in Dizionario di economia e finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.
- Beer, 1967.
- (EN) What is Management Science Research?, su *jbs.cam.ac.uk*, Università di Cambridge, 2008. URL consultato il 5 marzo 2018 (archiviato dall'url originale il 4 novembre 2008).
- (EN) What is Management Science?, su *bus.utk.edu*, Università del Tennessee, 2006. URL consultato il 5 marzo 2018 (archiviato dall'url originale il 7 dicembre 2008).
- (EN) What is Management Science?, su *lums.lancs.ac.uk*, Università di Lancaster. URL consultato il 5 marzo 2018 (archiviato dall'url originale il 25 luglio 2009).
- (EN) Stafford Beer, Management Science: The Business Use of Operations Research, Londra, Aldus Books, 1967, ISBN 0490001025.

- (EN) David Charles Heinze, Management Science: Introductory Concepts and Applications, Cincinnati, South-Western, 1982, ISBN 0538133902.
- (EN) William Thomas Morris, Management Science: A Bayesian Introduction, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1968.
- (EN) Gerald E. Thompson, Management Science: An Introduction to Modern Quantitative Analysis and Decision Making, New York, McGraw-Hill Publishing Co., 1976.
- (EN) Lee J. Krajewski e Howard E. Thompson, Management Science: Quantitative Methods in Context, New York, Wiley & Sons, 1981, ISBN 0471061093.
- (EN) Kenneth R. Baker e Dean H. Kropp, Management Science: An Introduction to the Use of Decision Models, John Wiley & Sons Inc, 1985, ISBN 0471877662.
- (EN) William E. Pinney e Donald B. McWilliams, Management Science: An Introduction to Quantitative Analysis for Management, Joanna Cotler Books, 1987, ISBN 0063505894.
- (EN) Thomas W. Knowles, Management Science: Building and Using Models, 1989, ISBN 025605682X.
- (EN) Laurence J. Moore, Sang M. Lee e Bernard W. Taylor, Management Science, 1993, ISBN 0205146376.
- (EN) Kamlesh Mathur e Daniel Solow, Management Science: The Art of Decision Making, Prentice-Hall, 1994, ISBN 0130521434.
- gestione, in Dizionario di Economia e Finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.
- (EN) Gestione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Gestione, in Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

Problem solving

- problem solving, su *garzantilinguistica.it*. URL consultato il 5 ottobre 2020.
- problem solving, su *dizionari.repubblica.it*. URL consultato il 5 ottobre 2020.
- Inteso come "processo di ricerca di soluzioni".
- (EN) problem solving, su *wordreference.com*. URL consultato il 5 ottobre 2020.
- Neuroscienze. Basi biologiche dell'intelligenza - Sezione: Problem solving e creatività, su *treccani.it*. URL consultato il 5 ottobre 2020.
- Come sviluppare la tanto richiesta capacità di problem solving, su *randstad.it*, Randstad.it. URL consultato il 5 ottobre 2020.
- B. D'Amore, "Problemi", Franco Angeli, Milano, 1996, p.298
- R. Chiappi, "Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg", Springer edizioni
- La capacità di risoluzione di problemi - Il problem solving, su *rizzolieducation.it*. URL consultato il 5 ottobre 2020.
- G.Kanizsa, "Il problem solving nella psicologia della Gestalt", in: Mosconi G., D'Urso V. (a cura di), "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973, p. 35
- M. Laeng, "Enciclopedia Pedagogica", Editrice la Scuola, p. 9397
- Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy, US Joint Forces Command, Suffolk, VA. 2010
- "Processes of Cognitive Growth: Infancy", 1968. Trad. it. "Prime fasi dello sviluppo cognitivo", Roma, Armando, 1971
- G. Mosconi, V. D'Urso, "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973
- I. Fantin, "Applicare il Problem Solving"
- Ivan Fantin, "Applicare il Problem Solving"
- Harry & Schroeder, pag.129, 2006

- "La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria", C. Ciappei, P. Citti, N. Bacci, G. Campatelli, Firenze University Press, 2006
- L. Furlanetto, M. Garetti, M. Macchi, "Ingegneria della manutenzione, Strategie e metodi", Franco Angeli
- U. Santucci, Consulente e formatore di problem solving strategico
- G.E. Alberti, A. Gandolfi, "La pratica del Problem Solving" ed. 2008
- R. Chiappi, "Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg", Ed. Springer
- Thomas I. Schoenfeldt, "A Practical Application of Supply Chain Management Principles", pag. 167
- D.C. Montgomery, "Controllo statistico della qualità", McGraw-Hill, ed. 2000
- A. Galgano, "I sette strumenti della qualità totale-Manuale operativo", Il Sole24Ore
- C. Amplatz, "La comunicazione in aula. Introduzione alla problematica", Tecomproject Ed. Multimediale, Ferrara, 1998, pp. 74-77
- G. Kanizsa, op. Cit. p. 31 G. Kanizsa, "Il problem solving nella psicologia della Gestalt", in: G. Mosconi, V. D'Urso (a cura di), "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973, p. 35
- K. DUNKER, "On problem-solving" «Psychology Monographs»58, 1945 trad. It. "La psicologia del pensiero produttivo", Giunti-Barbera, Firenze, 1969
- Woei Hung, Team-based complex problem solving: a collective cognition perspective, in Educational Technology Research and Development, vol. 61, n. 3, 24 aprile 2013, pp. 365–384, DOI:10.1007/s11423-013-9296-3.
- Pamela Jewett e Deborah MacPhee, Adding Collaborative Peer Coaching to Our Teaching Identities, in The Reading Teacher, vol. 66, n. 2, ottobre 2012, pp. 105–110, DOI:10.1002/TRTR.01089.
- Kathryn Rentz, Paula Lentz, Business communication a problem-solving approach, 2017, ISBN 978-1259565878.
- Qiyun Wang, Design and Evaluation of a Collaborative Learning Environment, in Computers and Education, vol. 53, n. 4, 2009, pp. 1138–1146, DOI:10.1016/j.compedu.2009.05.023.
- Samual Kai-Wai Chu e David Kennedy, Using Online Collaborative tools for groups to Co-Construct Knowledge, in Online Information Review, vol. 35, n. 4, 2011, pp. 581–597, DOI:10.1108/14684521111161945.
- Cristine Legare, Candice Mills, Andre Souza, Leigh Plummer e Rebecca Yasskin, The use of questions as problem-solving strategies during early childhood, in Journal of Experimental Child Psychology, vol. 114, n. 1, 2013, pp. 63–7, DOI:10.1016/j.jecp.2012.07.002, PMID 23044374.
- Qiyun Wang, Using online shared workspaces to support group collaborative learning, in Computers and Education, vol. 55, n. 3, 2010, pp. 1270–1276, DOI:10.1016/j.compedu.2010.05.023.
- Jonathan G. Koomey, I numeri che contano. E l'arte del problem solving, 2009, Muzzio ISBN 978-88-96159-04-0
- M.Laeng, " Enciclopedia pedagogica ", La Scuola, p. 9397
- B. D'Amore, "Problemi", Franco Angeli, Milano, 1996, p. 298
- G. Mosconi, V. D'Urso, "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973
- K. Dunker, "On problem-solving, Psychology Monographs", 58, 1945 trad. It. "La psicologia del pensiero produttivo", Giunti-Barbera, Firenze, 1969
- G. Kanizsa, "Il "problem solving" nella psicologia della Gestalt", in G. Mosconi, V. D'Urso, (a cura di), "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973, p. 35
- Richard L. Daft, "Organizzazione aziendale", ed. italiana, D. Boldizzoni, Apogeo editore
- G. E. Alberti, A. Gandolfi, "La pratica del Problem Solving", 2008

- C. Amplatz, "La comunicazione in aula. Introduzione alla problematica", Tecomproject Ed. Multimediale, Ferrara, 1998, pp. 74-77
- C. Ciappei, P. Citti, N. Bacci, G. Campatelli, "La metodologia Sei Sigma nei servizi, Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria", Firenze University Press, 2006
- "Processes of Cognitive Growth: Infancy", 1968. Trad. it. "Prime fasi dello sviluppo cognitivo", Roma, Armando, 1971
- R. Chiappi, "Problem Solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg", Springer
- P. Pande, L. Holpp, "Sei Sigma, Guida introduttiva", ed. italiana a cura di S. Punzo, M. Debernardi, M. Colella, Tecniche Nuove, 2005
- D.C Montgomery, "Controllo statistico della qualità", McGraw-Hill, 2000
- (EN) Problem solving, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Corso su problem finding e problem solving, su problemistics.org.
- Pagina dedicata all'apprendimento cooperativo (cooperative learning), su ospitiweb.indire.it. URL consultato il 10 dicembre 2013 (archiviato dall'url originale il 3 dicembre 2013).
- Ivan Fantin, "Applicare il Problem Solving", su books.google.it.

Problem finding

- McPherson, B., Crowson, R., & Pitner, N. (1986). *Managing uncertainty: Administrative theory and practice in education*. Ohio: Bell & Howell Co.
- Csikszentmihalyi, Mihaly; Getzels, Jacob W. (1973) *The personality of young artists: An empirical and theoretical exploration*. British Journal of Psychology. Vol. 64(1), Feb 1973
- Getzels, J. W. (1979). *Problem-Finding and Research in Educational Administration*. In G. Immegart & W.L. Boyd (eds.), *Problem-finding in educational administration: Trends in research and theory*. Canada: DC Heath & Co.
- J.W. Getzsel(1982) *The problem of the problem*. In R.Hogart (Ed), *New directions for methodology of social and behavioral science: Question framing and response consistency*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.37.
- Okuda, S. M., Runco, M. A., & Berger, D. E. (1991). *Creativity and the finding and solving of real-world problems*. Journal of Psychoeducational Assessment.
- ^ Mumford, M., Reiter-Palmon, R., & Redmond, M. (1994). *Problem Construction*. In M. Runco (Ed.) *Problem finding, problem solving and creativity*. NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Csikszentmihalyi, M. (1999, November). *Problem finding and the creative process*. Student Colloquium.
- la parola "problema" deriva dal Greco, "pro-ballo": mettere davanti, pro-porre. Da questa etimologia si comprende come il problema si manifesti con le caratteristiche di qualcosa che "intralcia" il tranquillo scorrere delle situazioni. Ignorando le fasi del processo il soggetto rischia di non rendersi conto di essere all'interno di una situazione di complessità o di non riuscire ad uscirne in modo definitivo.
- Questo primo passaggio è come una scintilla che innesca i successivi passaggi e che pian piano condiziona tutto il processo, come verrà spiegato in seguito è quel momento in cui si dà una prima "scossa" alla situazione e si iniziano a fare quei ragionamenti mentali che ci portano verso la risoluzione del problema.
- nel suo libro "The practice of management" (la cui prima edizione è del 1955) si esprime in questo modo "There are hundreds, if not thousand, of books on the management of the various functions of a business: production and marketing, finance and engineering, purchasing, personnel, public relations and so forth. But what is to manage a business, what it requires,

what management is supposed to do and how it should be doing it, have so far been neglected", con queste parole definisce lo scopo del suo libro in cui, anche attraverso il metodo S.M.A.R.T. cerca di definire degli steps che un manager (in questo caso) possa seguire per progettare un'azione aziendale finalizzata al cambiamento e quindi al superamento di una condizione limitante/problematica.

- Un esempio può essere se per più volte non riesco a superare un esame, tendo a pensare che non riuscirò a superarlo mai.
- Secondo gli studi effettuati da J. W. Getzels. J.W. Getzel(1982) The problem of the problem. In R.Hogart (Ed), New directions for methodology of social and behavioral science: Question framing and response consistency, San Francisco: Jossey-Bass, 40-42
- Elaborato da V. E. Ramirez. Veronica E. Ramirez, Finding the Right Problem, " Asia Pacific Education Review 2002", Vol. 3, No. 1, 20-22
- J.W. Getzel(1982) The problem of the problem. In R.Hogart (Ed), New directions for methodology of social and behavioral science: Question framing and response consistency, San Francisco: Jossey-Bass, 37-49.
- Veronica E. Ramirez, Finding the Right Problem, " Asia Pacific Education Review 2002", Vol. 3, No. 1, 18-23.
- (A cura di) Antonio Cosentino, Filosofia e formazione. 10 anni di Philosophy for Children in Italia. Milano Adelphi, 2003
- J. Dewey, How we think. Prometheus Books, New York, 1991.
- J. Bruner, La mente a più dimensioni. Laterza, Bari, 1993.
- Umberto Santucci, Fai luce sulla tua chiave. L'Airone Editrice Roma, 2007.
- Paul Zeitz, The art and craft of problem solving. John Wiley, 2006, 312-345.
- American Psychological Association, Psychological Abstract. Mark A.Runco and Shawn M.Okuda. Problem discovery, divergent thinking, and the creative process. 1987. Volume 76, parte 1.
- Alberto Gandolfi, Giovanni Alberti, Giuseppe Larghi, La pratica del problem solving. Franco Angeli, 2007.
- Ivan Fantin, Applicare il Problem Solving. Createspace, 2013. ISBN 978-1-4849-7795-8
- (EN) Problem finding, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- http://www.nume.it/000067it_problem-solving-e-creativita.php
- <http://methodenpool.uni-koeln.de/problembased/ramirez.pdf>

Educazione secondo il metodo problem-posing

- infed.org | Paulo Freire: dialogue, praxis and education.
- Paulo Freire Pedagogy of the Oppressed. 1970. Pg 29.
- Peter McLaren "A Pedagogy of Possibility: Reflecting Upon Paulo Freire's Politics of Education" 1999. Pg 51.
- Paulo Freire Pedagogy of the Oppressed. 1970. Pg 76.
- Nina Wallerstein "Problem-Posing Education: Freire's Method for Transformation" Freire for the Classroom, Edited by Ira Shor. 1987. Pg 35.
- Paulo Freire Pedagogy of the Oppressed. 1970. Pg 72.
- Ira Shor "When Students Have Power: Negotiating Authority in a Critical Pedagogy" 1997.

Brainstorming

- Fiona Dalziel, Sara Gesuato, Maria Teresa Musacchio, A Lifetime of English Studies, Il poligrafo, 2012 (pag. 526)

- [Renata Borgato, Il posto delle fragole. 153 giochi ed esercitazioni per potenziare la creatività, FrancoAngeli, \(pag. 100\)](#)
- [Maria Grazia Ponzi e Rita Antonelli, Tecniche di comunicazione e relazione, p. 3, ISBN 978-8824722353.](#)
- [Che cosa vuol dire brainstorming?, su focus.it. URL consultato il 15 giugno 2021.](#)
- [Michael Diehl e Wolfgang Stroebe, Productivity Loss in Idea-Generating Groups: Tracking Down the Blocking Effect, in Journal of Personality and Social Psychology, vol. 61, n. 3, 1991, pp. 392–403, DOI:10.1037/0022-3514.61.3.392.](#)
- [Michael Diehl e Wolfgang Stroebe, Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle, in Journal of Personality and Social Psychology, vol. 53, n. 3, 1987, pp. 497–509, DOI:10.1037/0022-3514.53.3.497.](#)
- [Isaksen Scott, A review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry \(PDF\), su Creative Problem Solving Group Buffalo, Creative Problem Solving Group Buffalo, June 1988. URL consultato il 22 giugno 2016 \(archiviato dall'url originale l'11 marzo 2016\).](#)
- [Claudio Bezzi, Ilaria Baldini, Il brainstorming. Pratica e teoria, Franco Angeli, 2006, 2010. ISBN 9788846474032](#)
- [Batini F., Capecci G., Strumenti di partecipazione, Trento, Erickson.](#)

Mappa mentale

- [Alberto Scocco, Costruire mappe per rappresentare e organizzare il proprio pensiero, Milano, Franco Angeli, 2008, ISBN 978-88-464-9616-4.](#)
- [Alberto Scocco, Quali software utilizzare, su lemappedelpensiero.it.](#)
- [Alberto Scocco, Software online per disegnare mappe mentali – 10 buoni motivi per sceglierli, su lemappedelpensiero.it.](#)
- [Alberto Scocco, Software online per disegnare mappe mentali – 10 criticità da conoscere prima di sceglierli, su lemappedelpensiero.it.](#)
- [Main Page - FreeMind, su freemind.sourceforge.net. URL consultato il 3 marzo 2021.](#)
- [Main page - Freeplane, su freeplane.org/. URL consultato il 15 marzo 2021.](#)
- [Diagrams.net, su diagrams.net. URL consultato il 15 marzo 2021.](#)
- [Software per la creazione di diagrammi di base e di flusso | Microsoft Visio, su microsoft.com. URL consultato il 3 marzo 2021.](#)
- [MindManager | Intuitive Visualization Tools, su mindmanager.com. URL consultato il 3 marzo 2021.](#)
- [Buzan T., "Come realizzare le mappe mentali", Ed. Frassinelli, Milano 2006](#)
- [Scocco A., "Costruire mappe per rappresentare e organizzare il proprio pensiero", Ed. Franco Angeli, Milano 2008 \(7a ristampa 2018\), ISBN 9788846496164](#)
- [Guastavigna M., "GraficaMente", Ed. Carocci, Roma 2008.](#)

Focus group

- [Focus Group - URPdegliURP - Comunicazione pubblica in rete, su urp.gov.it. URL consultato il 19 marzo 2013 \(archiviato dall'url originale il 27 gennaio 2013\).](#)
- [Cinzia Albanesi, I focus group, Roma, Carocci editore, 2004. ISBN 88-430-3194-5](#)
- [Sabrina Corrao, Il focus group, Milano, FrancoAngeli, 2005.](#)
- [Vanda Lucia Zammuner, I focus group, Bologna, Il Mulino, 2003.](#)
- [Ivana Acocella, Il focus group. Teoria e pratica, Milano, FrancoAngeli, 2008.](#)
- [\(EN\) Focus group, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Problem shaping

- <http://www.treccani.it/vocabolario/problema/>
- [https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/P002133/allegati_ins/supp_3 - Tipi di problemi di programmazione lineare.pdf](https://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/P002133/allegati_ins/supp_3_-_Tipi_di_problemi_di_programmazione_lineare.pdf)
- Ivan Fantin, Applicare il Problem Solving, Milano, Createspace, 2013, ISBN 978-1-4849-7795-8.

DMAIC

- Larry Webber, Quality Control for Dummies, For Dummies, 15 December 2006, pp. 42-43, ISBN 978-0-470-06909-7. URL consultato il 16 maggio 2012.

Kaizen

- Masaaki Imai, Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, New York, Random House, 1986, ISBN 9780394551869.
- Masaaki Imai spoke at the Share Best Practice Conference in Dubai on May 13, su ameinfo.com, AMEinfo.com, 30 maggio 2002. URL consultato il 12 ottobre 2010 (archiviato dall'url originale il 15 aprile 2009).
- Secondo lo stesso Deming, durante le lezioni in Giappone nei primi anni '50, furono i Giapponesi ad usare plan, do, check, act per abbreviare il suo approccio metodologico (cfr: Deming, W. Edwards – 1986- Out of the Crisis – edito da MIT Press. pg. 88)
- Julie Weed, Factory Efficiency Comes to the Hospital, in The New York Times, 10 luglio 2010.
- M. M. Feldman, Audit in psychotherapy: the concept of Kaizen (PDF), su Psychiatric Bulletin, Royal College of Psychiatrists, 1992, 334-336.
- Toshiro Katori (利郎 香取市) – 1999 - Untimely thoughts - edito da MIT Press
- Cfr: Records of the Engineering, Science, and Management (ESMWT) Program, Section 12.5.7, Records of the Office of Education, The National Archives
- Cfr: www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_history.pdf
- Il J Program era un programma di educazione e ricollocamento all'impiego sviluppato negli Stati Uniti durante la Grande Depressione all'interno del New Deal Rooseveltiano.
- Cfr: Robert Maurer - One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way Copia archiviata, su mannatrain.net. URL consultato il 12 agosto 2012 (archiviato dall'url originale il 18 agosto 2012).
- Quality Control in Japan is different and would be better to define it company wide Quality Control (Kaoru Ishikawa – 1969)
- Fast Facts About BSI Group
- History of the BSI Group
- Jeffrey K. Liker, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, 2004, ISBN 978-0-07-139231-0.
- Cfr. ibidem: Storia del kaizen
- (EN) A Short History of Ford's Innovation, su modelt.ca (archiviato dall'url originale il 15 marzo 2015).
- Robert Calvet, Storia del Giappone e dei giapponesi - Lindau – 2008 – Pg. 79 ed 80
- Secondo Henry Kissinger, la Qualità nasce come risposta alle esigenze logistiche delle forze d'occupazione Americane che necessitavano di approvvigionarsi in loco. Da qui avrebbe

preso le mosse tanto la procedurizzazione delle attività quanto la standardizzazione delle economie dei paesi occupati sul modello Statunitense

- Robert Calvet, Storia del Giappone e dei giapponesi - Lindau – 2008 – Pg. 36
- Confucio (孔夫子) Dialoghi, 7:1
- Norberto Bobbio, Liberalismo e democrazia, Simonelli Editore, 2006, Cap 9 “Individualismo ed organicismo”
- Nicola Abbagnano, Dizionario di Filosofia, UTET 1971, pp 640 e 641
- Thomas Kuhn, 1970, The Structure of Scientific Revolutions, pg. 105–06.
- ”A contrariis”, Toshiro Katori ha proposto una modellizzazione del Kaizen che includesse la teoria del cambio di paradigma mutuata da Kuhn: tuttavia l'autore rimane minoritario con riguardo al Kaizen inteso come scuola ovvero corrente di pensiero degno di una trattazione Enciclopedica
- Cfr: la sezione Olismo
- Lama Anagarika Govinda, La struttura interna dell'I Ching, edito da Astrolabio, pag 25
- Cfr: An Introduction to 5-Why, su blog.bulsuk.com, 2 aprile 2009. URL consultato il 1° febbraio 2011 (archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2010).
- Arena 1996, p. 186.
- Daijirin Japanese dictionary 2nd ed. (Japanese)
- Masuda, K: Kenkyusha's New Japanese-English Dictionary, page 1139. Kenkyusha Ltd., 1974
- Toshiro Katori – 2009 – Chinese "Gǎi Shàn" (Chinese Kaizen) – traduzione inglese curata da University of Rochester nel 2011
- È significativo rilevare che in Giapponese quanto in Cinese, il termine Qualità è tradotto con “Kaizen” mentre in Occidente il “kaizen” è inteso come un'accezione del termine.
- Decisione 93/465/CEE
- ”” The idea is to nurture the company's human resources as much as it is to praise and encourage participation in kaizen activities.”” Bunji Tozawa, Japan Human Relations Association, The improvement engine: creativity & innovation through employee involvement: the Kaizen teian system, Productivity Press, 1995, p. 34, ISBN 978-1-56327-010-9. URL consultato il 6 febbraio 2010.
- L'importanza fondamentale dell'attività di selezione di “teste” adatte al modello Kaizen è dimostrata dal fatto che il primo head hunter Giapponese è stato Masaaki Imai futuro fondatore del Kaizen Institute
- What is Charismatic Leadership?
- il riferimento è relativo al concetto di Circolo di CQ introdotto per la prima volta nei primi anni '60 da Kaoru Ishikawa (石川馨)
- Jean-Baptiste Waldner, Principles of Computer-Integrated Manufacturing, Londra, John Wiley & Sons, settembre 1992, pp. 128-p132, ISBN 0-471-93450-X.
- Kanban, su Random House Dictionary, Dictionary.com, 2011. URL consultato il 12 aprile 2011.
- Taiichi Ōno, Toyota Production System - beyond large-scale production, Productivity Press, giugno 1988, p. 29, ISBN 0-915299-14-3.
- Taiichi Ōno, Toyota Production System - beyond large-scale production, Productivity Press, giugno 1988, pp. 25–28, ISBN 0-915299-14-3.
- logistics: definition of logistics in Oxford dictionary (British & World English), su oxforddictionaries.com. URL consultato il 2 maggio 2019 (archiviato dall'url originale il 18 agosto 2016).
- Toshiro Katori – 1999 - Untimely thoughts chapter “The roots of Kanban and Sun-Tze” - edito da MIT Press

- Shigeo Shingō, A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint, Productivity Press, 1989, p. 228, ISBN 0-915299-17-8.
- Enciclopedia del diritto, Volume 7, ed. Giuffrè, 1958 p.566
- P.W. Bridgman, Einstein's Theories and the Operational Point of View, in: P.A. Schilpp, ed., Albert Einstein: Philosopher-Scientist, Open Court, La Salle, Ill., Cambridge University Press, 1982, Vol. 2, p. 335–354.
- Per approfondimenti si consiglia: 5-why Analysis using an Excel Spreadsheet Table, su blog.bulsuk.com. URL consultato il 25 dicembre 2010 (archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2010).
- Taiichi Ōno; foreword by Norman Bodek, Toyota production system: beyond large-scale production, Portland, Or, Productivity Press, 1988, ISBN 0-915299-14-3.
- Taking the First Step with PDCA, su blog.bulsuk.com, 2 febbraio 2009. URL consultato il 17 marzo 2011 (archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2010).
- Il manifestarsi di un difetto sul prodotto viene, correttamente, considerato il peggior spreco di tempo e di denaro sia che esso venga riprocessato sia che si concretizzi in uno scarto
- Thomas Kuhn, The Function of Measurement in Modern Physical Science. Isis, 52(1961): 161-193.
- Toshiro Katori ha giustamente rilevato come questo approccio non sia un punto debole del Kaizen in quanto ad esso non è affidato il processo innovativo. Cfr: Toshiro Katori libri citati "ibidem"
- Thomas Kuhn, The Copernican Revolution: planetary astronomy in the development of Western thought. Cambridge: Harvard University Press, 1957. ISBN 0-674-17100-4)
- Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press, 1962. ISBN 0-226-45808-3
- L'assonanza con il brocardo latino Claritas Conceptionis, Celeritas Confectionis, attribuito a Plinio il Giovane, è evidente
- Donald Dinero, Training Within Industry: The Foundation of, Productivity Press, 2005, ISBN 1-56327-307-1.
- D. Hanebuth, Rethinking Kaizen: An empirical approach to the employee perspective. In J. Felfe (Ed.), Organizational Development and Leadership (Vol. 11, pp. 59-85), Frankfurt a. M., Peter Lang, 2002, ISBN 978-3-631-38624-8.
- Cristiano Martorella, Il concetto giapponese di economia. Le implicazioni sociologiche e metodologiche, in Atti del XXV Convegno di Studi sul Giappone, AISTUGIA, Venezia, Cartotecnica Veneziana Editrice, 2002, pp. 393-401.
- Masaaki Imai, Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill/Irwin, 1986, ISBN 0-07-554332-X.
- Masaaki Imai, Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management, 1ª ed., McGraw-Hill, 1º marzo 1997, ISBN 0-07-031446-2.
- Andrew Scotchmer, 5S Kaizen in 90 Minutes, Management Books 2000 Ltd, 2008, ISBN 978-1-85252-547-7.
- Norman Bodek, How to do Kaizen: A new path to innovation - Empowering everyone to be a problem solver, Vancouver, WA, US, PCS Press, 2010, ISBN 978-0-9712436-7-5.

Ciclo di Deming

- Target o obiettivi.
- UNI (Ente Italiano di Normazione) - Plan-Do -Check-Act e Risk based Thinking

Sei Sigma

- Scott M. Paton, Juran: A Lifetime of Quality, vol. 22, n. 8, agosto 2002, pp. 19-23. URL consultato il 19 dicembre 2009.

FMECA

- Cattaneo M., Furlanetto L., Mastriforti C., Manutenzione produttiva. L'esperienza del TPM in Italia, Isedi, Torino 1991.
- Blanchard S. B., Design and Manage to Life Cycle Cost, Weber System, Forest Grove 1978.
- Blanchard S. B., Logistics Engineering and Management (Fourth Ed.), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1992.
- Blanchard S. B., Maintainability: A Key to Effective Serviceability and Maintenance Management, John Wiley & Sons Inc., New York 1995.
- Denney R. Succeeding with Use Cases: Working Smart to Deliver Quality. Addison-Wesley Professional Publishing. ISBN . Discusses the use of software reliability engineering in use case driven software development, 2005.
- Ebeling C. E., An Introduction to Reliability and Maintainability Engineering, McGraw-Hill Companies, Inc., Boston 1997.
- Kapur, K.C., and Lamberson, L.R., (1977), Reliability in Engineering Design, John Wiley & Sons, New York.
- Leemis L., Reliability: Probabilistic Models and Statistical Methods, 1995, Prentice-Hall 1995. ISBN 0-13-720517-1
- O'Connor P. D. T., Practical Reliability Engineering (Fourth Ed.), John Wiley & Sons, New York 2002.
- Patton J. D., Maintainability and Maintenance Management, Instrument Society of America, Research Triangle Park, North Carolina 1988.
- "FMEA and FMECA: An Overview of Basic Concepts", su weibull.com.

Total Productive Maintenance (TPM)

- Tecniche Produttive Giapponesi, nove lezioni di semplicità, di Richard Shomberger, Editore FrancoAngeli
- History | About JIPM | JIPM Archiviato il 23 marzo 2012 in Internet Archive.
- Seiichi Nakajima | Marshall Institute's Blog
- JIPM, Applichiamo il TPM, ISBN 88-204-9065-X FrancoAngeli, Milano, 1995.
- Maurizio Cattaneo, Luciano Furlanetto, Carlo Mastriforti Manutenzione Produttiva, esperienze del TPM in Italia- Milano : ISEDI-Petrini, 1992.
- JIPM-Solutions I Nakajima Prize Archiviato il 4 marzo 2016 in Internet Archive.
- TPM Awards and Certification | Activity | JIPM Archiviato il 20 novembre 2010 in Internet Archive.
- Nakajima Seiichi, Introduction to TPM: Total Productive Maintenance, ISBN 091-529-9232, Published by Productivity Press, NY, 1988.
- JIPM - JAPAN INSTITUTE OF PLANT MAINTENANCE (ediz. italiana a cura di JMAC Europe),Miglioramento specifico con il TPM - ISBN 88-204-98758, FrancoAngeli ed., Milano, 1996.
- JIPM - JAPAN INSTITUTE OF PLANT MAINTENANCE (ediz. italiana a cura di JMAC Europe),Manutenzione autonoma con il TPM - ISBN 88-204-91834, FrancoAngeli ed., Milano, 1995.
- JMAC Europe Milano, Manutenzione autonoma: 1°, 2°, 3° step, nella serie tascabile "Toranomaki", tipi di: JMAC Milano, 2010.

- ConsulenteWCM.com World class manufacturing & Lean production Siteblog free resource ITA /ENG
- JIPM, su jipm.or.jp.
- JMAC EUROPE, su jmac.it. URL consultato il 1° settembre 2009 (archiviato dall'url originale il 17 giugno 2009).
- Centre of Excellence for TPM [collegamento interrotto], su cetpm.de.
- productility.com, <http://www.productility.com>.
- Festo, su festo-didactic.com. URL consultato l'11 settembre 2009 (archiviato dall'url originale il 19 giugno 2009).
- Gruppo Galgano [collegamento interrotto], su galganogroup.it.
- Leanmanufacturing, su leanmanufacturing.it.
- Manutenzionet.com. URL consultato il 1° maggio 2009 (archiviato dall'url originale l'11 febbraio 2009).

FMEA

- S.B. Blanchard, *Design and Manage to Life Cycle Cost*, Forest Grove, Weber System, 1978.
- S.B. Blanchard, *Logistics Engineering and Management*, 4ª ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1992.
- S.B. Blanchard, *Maintainability: A Key to Effective Serviceability and Maintenance Management*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995.
- E. Cescon, M. Sartor, *La Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*, Milano, Il Sole 24 ore, 2010, ISBN 978-88-6345-130-6.
- R. Denney, *Succeeding with Use Cases: Working Smart to Deliver Quality*, Addison-Wesley Professional Publishing, 2005.
- C.E. Ebeling, *An Introduction to Reliability and Maintainability Engineering*, Boston, McGraw-Hill Companies, Inc., 1997.
- K.C. Kapur, L.R. Lamberson, *Reliability in Engineering Design*, New York, John Wiley & Sons, 1977.
- L. Leemis, *Reliability: Probabilistic Models and Statistical Methods*, Prentice-Hall, 1995, ISBN 0-13-720517-1.
- P. D. T. O'Connor, *Practical Reliability Engineering*, 4ª ed., New York, John Wiley & Sons, 2002.
- J.D. Patton, *Maintanability and Maintenance Management*, North Carolina, Instrument Society of America, Research Triangle Park, 1998.
- M. Broccoletti, *Gli strumenti della Qualità*, <http://www.lulu.com>, 2013.
- E. Grassani *L'errore come causa di infortunio 2022* Editoriale Delfino Milano 2022, ISBN 978-88-31221-68-9
- AA. VV., *La qualità edilizia nel tempo*, Milano, Hoepli, 2003.
- Bruno Daniotti, *Durabilità e manutenzione in edilizia*, Torino, UTET, 2012.
- Vittorio Manfron, *Qualità e affidabilità in edilizia*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- UNI, UNI 11156-1, Valutazione della durabilità dei componenti edilizi. Terminologia e definizione dei parametri di valutazione, 2006.
- UNI, UNI 11156-2, Valutazione della durabilità dei componenti edilizi. Metodo per la propensione all'affidabilità, 2006.
- UNI, UNI 11156-3, Valutazione della durabilità dei componenti edilizi. Metodo per la valutazione della durata (vita utile), 2006.

Lean Six Sigma

- Classificati come Difetti, Sovrapproduzione, Attesa, Talenti inutilizzati, Trasporto, Inventario, Mozione, Extra-elaborazione.
- Define, Measure, Analyze, Improve and Control, in italiano , Definire, Misurare, Analizzare, Migliorare e Controllare.
- In italiano: "cintura bianca", "cintura gialla", "cintura verde", "cintura nera" e "cintura nera master".
- Michael L. George (2002) Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. McGraw Hill Professional
- Gabriele Arcidiacono, Claudio Calabrese, Kai Yang (2012): Leading processes to lead companies: Lean Six Sigma: Kaizen Leader & Green Belt Handbook. Springer
- Lean Six Sigma for Real Business Results, IBM Redguide
- Lean Six Sigma Community, Lean Six Sigma University social network
- Lean Six Sigma Certification, Management and Strategy Institute, LLC. US Trademark Reg. No. 4,253,896
- DMAIC: The 5 Phases of Lean Six Sigma
- What is Lean Six Sigma, Six Sigma Global Institute

Teoria dei vincoli (TOC)

- Cox, Jeff; Schleier, John G., *Theory of Constraints Handbook*, Mc Graw Hill, 2012, ISBN 978-0-07-166554-4.
- Gianluca Davico e Sara Faletto, *Theory of Constraints, metriche e sistema di controllo*, su realthroughput.com.
- Cox, Jeff; Goldratt, Eliyahu M., *The goal: a process of ongoing improvement*, [Croton-on-Hudson, NY], North River Press, 1984, ISBN 0-88427-061-0.
- Fox, Rober; Goldratt, Eliyahu M., *The Race*, [Croton-on-Hudson, NY], North River Press, 1986, ISBN 978-0-88427-062-1.
- Goldratt, Eliyahu M., *Critical Chain*, [Great Barrington, MA], North River Press, 1997, ISBN 0-88427-153-6.
- Brownleer, J; Eshkoli, I; Goldratt, Eliyahu M., *Isn't It Obvious?*, [Great Barrington, MA], North River Press, 2009, ISBN 978-0-88427-192-5.
- Goldratt, Eliyahu M., *It's Not Luck*, [Great Barrington, MA], North River Press, 1994, ISBN 978-0-88427-115-4.
- Goldratt, Eliyahu M., *It's Not Luck*, [Great Barrington, MA], North River Press, 21994, ISBN 978-0-88427-115-4.
- <http://www.goldrattresearchlabs.com/>
- Eli Goldratt con Jeff Cox, *L'obiettivo*, Edizioni Il Sole 24 Ore libri, Milano 1993, ISBN 88-7187-329-7
- Nicola Nabacino, *Nemici Invisibili - E se il pericolo più grande per la tua azienda fosse qualcosa che non puoi vedere?*, Edizioni AnnaMarco, 2020, ISBN 978-88-945622-0-0
- Rajeev Athavale e Carlo Buora, *Teoria dei Vincoli - Kit fai da te per le piccole e medie imprese per la Produzione*, Edizioni Leanpub, 2012, <https://leanpub.com/italiantocdiymanufacturing>
- Rajeev Athavale e Carlo Buora, *Teoria dei Vincoli - Kit fai da te per le piccole e medie imprese per la Distribuzione*, Edizioni Leanpub, 2012, <https://leanpub.com/italiantocdiydistribution>
- Rajeev Athavale e Carlo Buora, *Teoria dei Vincoli - Kit fai da te per le piccole e medie imprese per i Progetti*, Edizioni Leanpub, 2012, <https://leanpub.com/italiantocdiyprojects>

- Ottaviano Costa, "La Teoria dei Vincoli - Come la TOC permette di aumentare i profitti con l'applicazione del metodo scientifico alle organizzazioni" , Editoriale Delfino, II Edizione 2020

Enterprise resource planning (ERP)

- L. Wylie, "A Vision of Next Generation MRP II", Scenario S-300-339, Gartner Group, 12 aprile 1990
- Cosa significa ERP? | 1C Italia Software gestionale, su *1c-erp.it*, 3 agosto 2020. URL consultato l'8 agosto 2020.
- (EN) Heather Harreld InfoWorld, Extended ERP technology reborn in B2B, su *Computerworld*, 27 agosto 2001. URL consultato il 13 aprile 2022.
- Enterprise Speak - Waikato Linux Users Group, su *wiki.wlug.org.nz*. URL consultato il 13 aprile 2022.
- John Wiley & Sons, Inc. TMD License, http://dx.doi.org/10.1002/tdm_license 1. URL consultato il 13 aprile 2022.
- MES ed ERP a confronto: significati e benefici, su *DM Solution*, 5 marzo 2020. URL consultato il 18 novembre 2021.
- Per comprendere meglio la distinzione tra software proprietari e open source si può visitare il sito [1]Archiviato il 10 ottobre 2014 in Internet Archive. Archiviato il 10 ottobre 2014 in Internet Archive.
- Gabriele Levy, La logistica nei sistemi ERP, Milano, Franco Angeli Editore, 2006. ISBN 88-464-7140-7.
- Michele Cento, L'algoritmo del profitto. Comandare il lavoro al tempo del technical intellect 12 luglio 2014, Connessioniprecarie.org

Capacity planning

- (EN) John Allspaw, The Art of Capacity Planning, Sebastopol, O'Reilly Media, 2008, ISBN 978-0-596-51857-8.
- Gabriele Levy, La logistica nei sistemi ERP, Milano, Franco Angeli Editore, 2006, p. 188, ISBN 88-464-7140-7.
- (EN) Daniel A. Menasce, Virgilio A.F. Almeida, Capacity Planning for Web Services: Metrics, Models, and Methods, Upper Saddle River, Pearson Higher Education, 2002, ISBN 978-0-13-065903-3.

Material Requirements Planning (MRP) / Manufacturing Resource Planning (MRP 2)

- Gabriele Levy, La logistica nei sistemi ERP, Milano, Franco Angeli Editore, 2006. ISBN 88-464-7140-7

La distinta base

- [Distinta base: come definire costi e ricavi per prodotti e servizi](http://www.pmi.it) www.pmi.it

La distinta base di produzione configurata

- Yatna Yuwana Martawirya, Sri Raharno and Indra Nurhadi. "Development of Bill of Materials of Product Variants". Copia archiviata (PDF), su knu.edu.tw. URL consultato il 27 luglio 2011 (archiviato dall'url originale il 30 marzo 2012).
- Jianxin Jiao, Mitchell M. Tseng, Qin Hai Ma and Yi Zou. 2000. "Generic Bill-of-Materials-and-Operations for High-Variety Production Management" *Concurrent Engineering: Research and applications* [297-321]. <https://web.archive.org/web/20061206055518/http://ami.ust.hk/Archived%20Journals/Generic%20Bill-of-Materials-and-Operations%20for%20High-Variety%20Production%20Management.pdf>
- In Search of the Perfect Bill of Materials (BoM), White Paper del National Electronics Manufacturing Initiative (NEMI), Marzo 2002

Customer relationship management

- (EN) Marco Bardicchia, *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*, Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 12 giugno 2020, ISBN 979-8-6455-7480-2. URL consultato il 21 aprile 2022.
- Robert Internet Archive, *Computer-aided marketing and selling*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993, ISBN 978-0-7506-1707-9. URL consultato il 25 luglio 2022.
- Marco Bardicchia, *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*, 2^a ed..
- CRM perché è così importante nel B2B, su *Intingo B2B*, 31-08-2021.
- La chiave per il successo è l'attenzione al cliente, su *IONOS Digitalguide*. URL consultato il 25 luglio 2022.
- (EN) Francis Buttle e Stan Maklan, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Routledge, 11 febbraio 2015, ISBN 978-1-317-65476-6. URL consultato il 25 luglio 2022.
- CRM: cos'è, significato, definizione e come funziona, su *Inside Marketing*. URL consultato il 18 luglio 2020.
- Keith A. Richards e Eli Jones, *Customer relationship management: Finding value drivers*, in *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 2, 2008-04, pp. 120–130, DOI:10.1016/j.indmarman.2006.08.005. URL consultato il 25 luglio 2022.
- (EN) Channels - foryouandyourcustomers, in *foryouandyourcustomers*. URL consultato il 10 gennaio 2018.
- Redazione Osservatori Digital Innovation, *CRM e Privacy: la gestione del CRM nell'era del GDPR*, su *blog.osservatori.net*. URL consultato il 19 aprile 2019.
- Bagnara S., Donati E., Schael T.: *Call & Contact Center*, Il Sole24Ore, Milano, 2002
- Schael T., Sciarra G., Tanese A.: *Il call center nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003
- Adami, A.; Schael, T.; Sciarra, G.: *Clienti e cittadini, è sempre CRM*. LABItalia, aprile 2004: 80-85, Roma, 2004
- William Pride, O.C. Ferrel: *Marketing*. McGraw-Hill, 2005
- Romano, A.; Schael, T.: *Il CRM come leva competitiva nelle TLC*. VoiceCom News, n. 2, aprile-giugno 2005: 43-46, Milano, 2005

- Schael, T.: Il CRM in Italia. Sistemi & Impresa, n.5, giugno 2005: 45-51, Milano 2005
- Schael, T.: Come gestire i clienti della piccola impresa italiana? VoiceComNews, n. 1, gennaio-marzo 2008: 52-57, Milano, 2008
- Schael, T.: Customer Experience. VoiceComNews, n. 2, aprile-giugno 2008: 10-14, Milano, 2008, su slideshare.net.
- Schael, T.: Gestirete – il CRM per la microimpresa. VoiceComNews, n. 4, ottobre-dicembre 2008: 53-56, Milano, 2008, su slideshare.net.
- Schael, T.: Customer Experience Management. VoiceComNews, n. 1, gennaio-marzo 2009: 12-22, Milano, 2009, su slideshare.net.
- Giaccari, F. Giaccari, M., CRM Magazine: Cosa è il CRM, CRM magazine, Lecce, 2009
- Paglialonga, A. : Cos'è il CRM?, Angelo Paglialonga, Foggia, 2014
- Maurizio Duse: Il CRM strategico. Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente. Franco Angeli. Milano. 2011
- (EN) Customer relationship management, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN) Amanda Munroe, What it means to be in a client service business, su shiftcomm.com (archiviato il 14 ottobre 2019).
- Cos'è il CRM e come funziona, tratto dall'articolo presente nel sito advmedialab

Product Data Management

- <http://www.forghieri.net/whitepapers/checkinout.html>

Knowledge management (KM)

- Capitani P. (2002) Il knowledge management: strumento di orientamento e formazione per la scuola, l'università, la ricerca, il pubblico impiego, l'azienda, Milano, Angeli.
- Christensen P.H. (2003) Knowledge management: perspectives and pitfalls, Copenhagen, Business School Press DK.
- Tom Davenport, Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?, in *Harvard Business Online*, Feb. 19, 2008, 2008 (archiviato dall'url originale il 3 gennaio 2013).
- Nonaka I. (1991) The Knowledge-Creating Company Harvard Business Review, Nov.-Dec. 96-104
- Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York, Oxford University Press, 1995, p. 284, ISBN 978-0-19-509269-1.
- Ikujiro Nonaka e Georg von Krogh, Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory (PDF), in *Organization Science*, vol. 20, n. 3, 2009, pp. 635–652, DOI:10.1287/orsc.1080.0412. URL consultato il 29 ottobre 2012 (archiviato dall'url originale il 22 novembre 2010).

- Trentin, G. (2004). *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze: ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali online*, Franco Angeli, Milano, ISBN 88-464-5165-1. https://www.researchgate.net/publication/236116276_Apprendimento_in_rete_e_condivisione_delle_conoscenze_ruolo_dinamiche_e_tecnologie_delle_comunit_professionali_online/
- Astrologo D., Garbolino F. *La conoscenza partecipata* Milano, Egea, 2013
- (EN) WWW Virtual Library on Knowledge Management, su kmnetwork.com.
- (EN) TerritorioScuola ODP - Knowledge Management Resources, su territorioscuola.com.
- (EN) Knowledge Management News, su kmnews.com.
- CritLink Mediator e Gestione della Conoscenza Seminario-Laboratorio di Davide Suraci tenuto presso il Corso di aggiornamento (Piano di Aggiornamento Nazionale, autorizzazione del Ministro P.I. del 16.06.1998) - REALTÀ VIRTUALE, COOPERAZIONE REALE: Strumenti ed esperienze per il lavoro cooperativo in rete. - Macerata, 20 marzo 1999.
- Tecnologie, metodi e strumenti per la raccolta e la gestione informatizzata della conoscenza di scenari complessi per le FFAA italiane (CeMiSS), su difesa.it.

Yawl (linguaggio)

- (EN) Sito ufficiale, su yawlfoundation.org.
- (EN) Workflow Patterns, su workflowpatterns.com.
- (EN) SourceForge homepage, su sourceforge.net. URL consultato il 5 maggio 2019 (archiviato dall'url originale il 19 settembre 2016).
- (EN) BPM Center, su bpmcenter.org.
- (EN) BPM group alla Queensland University of Technology, su bpm.fit.qut.edu.au. URL consultato il 15 gennaio 2007 (archiviato dall'url originale il 18 aprile 2006).

Business process management

- Theodore Panagacos, *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything You Need to Know and How to Apply It to Your Organization*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 25 settembre 2012, pp. 6–7, ISBN 978-1-4774-8613-9.

Indicatore chiave di prestazione (KPI)

- Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone e Marco Giorgino, *Performance measurement and management for engineers*, Academic Press, 2015, ISBN 978-0-12-801902-3.
- Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone e Marco Giorgino, *Performance measurement and management for engineers*, Academic Press, 2015, ISBN 978-0-12-801902-3.
- Austin, Robert D. (Robert Daniel), 1962-, *Measuring and managing performance in organizations*, DeMarco, Tom., Lister, Timothy R., New York, Dorset House Publishing, 1996, ISBN 0932633366, OCLC 34798037.

- Martin Fowler, Cannot Measure Productivity, su martinfowler.com, 29 agosto 2003. URL consultato il 25 maggio 2013.
- Daddis, Gregory, *No Sure Victory: Measuring U.S. Army Effectiveness and Progress in the Vietnam War.*, (June 1, 2011), ISBN 978-0-19974-687-3-.
- Georgina Palffy, *How Business Works*, 1st, DK Publishing, 14 aprile 2015, p. 146, ISBN 978-1-46542-979-7.

Business process improvement (BPI)

- Business Process Improvement (ISBN 978-0070267688)
- Cook, Sarah, *Process improvement: a handbook for managers*, Gower Publishing Ltd, et al., 1996. URL consultato il 4 febbraio 2012. ISBN 0-566-07633-0

Gestione della catena di distribuzione

- Mentzer, J.T. et al (2001): *Defining Supply Chain Management*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 1–25
- La Londe B.J., *Supply Chain Management: Myth or Reality?*, *Supply Chain Management Review*, Vol.1, No. 1. 1997, pp. 6–7.
- Ellram L.M., Cooper M.C., *Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, No. 2, 1990, pp. 1–10.
- Cooper M.C., Ellram L. M., *Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2, 1993, pp. 13–24.
- Christopher M., *Logistics and supply chain management: creating value-added networks* Harlow, England, New York: Financial Times Prentice Hall, 2005
- (EN) *Gestione della catena di distribuzione*, su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.

Logistica

- Definizione ed etimologia di "logistique", su cnrtl.fr. URL consultato il 16 dicembre 2011.
- Gianfranco Vignati, *Manuale di Logistica*, Hoepli, 2002
- Claudio Ferrozzi & Shapiro Roy, *Dalla logistica al supply chain management*, *IlSole24Ore*, 2001
- Giuseppe Confessore, *Logistica*, in *Enciclopedia Treccani "XXI Secolo"*, 2010
- Preclík Vratislav: *Průmyslová logistika (Industrial logistics)*, 359 p., ISBN 80-01-03449-6, First issue Nakladatelství ČVUT v Praze, 2006, pp. 7 - 50, 63 - 73, 75 - 85, 123 - 347, Prague 2006
- AILOG, *Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain Management*, su ailog.it.
- *Logistica*, in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

- <https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp> Presentazione della logistica con cenni storici su Investopedia.com
- <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/come-fare-la-supply-chain-4-0-ecco-presente-e-futuro-della-logistica/> "Supply chain 4.0" (Agenda Digitale.eu)

Logistica di ritorno

- [Rogers, D.S., Tibben-Lembke R.S. \(1999\), Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Executive Council.](#)
- [Stock, J.R. \(1998\), Development and Implementation of Reverse Logistics Programs. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.](#)
- [Russo I. \(2008\), La gestione dei resi nelle catene di fornitura, Giuffrè Editore, Milano.](#)
- [Rogers D.S., Lambert D.M., Croxton K.L. e Garcia-Dastugue S.S., \(2002\), The Returns Management process, The International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 2, pp. 1-18](#)
- [Reverse Logistics Magazine - Reverse Logistics: Customer Satisfaction, Environment Key to Success in the 21st Century | RL Magazine | Reverse Logistics Association, su \[rlmagazine.com\]\(http://rlmagazine.com\). URL consultato il 27 febbraio 2014 \(archiviato dall'url originale il 22 febbraio 2014\).](#)
- [Stock, J.R. \(1998\), Development and Implementation of Reverse Logistics Programs. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.](#)
- [Rogers, D.S., Tibben-Lembke R.S. \(1999\), Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Executive Council. \(PDF\), su \[rlec.org\]\(http://rlec.org\).](#)
- [Rogers D.S., Lambert D.M., Croxton K.L. e Garcia-Dastugue S.S., \(2002\) The Returns Management process, The International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 2, pp. 1-18](#)
- [Russo I. \(2008\) La gestione dei resi nelle catene di fornitura, Giuffrè Editore, Milano.](#)

Inventario gestito dal venditore

- [Cfr. in Ercole Vagnozzi Universal business language](#)
- [Tempelmeier, H. \(2006\). Inventory Management in Supply Networks -- Problems, Models, Solutions, Norderstedt:Books on Demand. ISBN 3-8334-5373-7.](#)

Costi standard

- [Adriano Lagostena e Alberto Pasdera, Costi standard e ricoveri anno 2010: metodo e risultati \(PDF\), su \[sanita24.ilsole24ore.com\]\(http://sanita24.ilsole24ore.com\), p. 7. URL consultato il 15 marzo 2020 \(archiviato il 15 marzo 2020\). Ospitato su \[archive.is\]\(http://archive.is\).](#)

FIFO

- [\(EN\) FIFO, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

LIFO

- [\(EN\) LIFO, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

ReorderPoint

- [Brandimarte, Paolo, and Giulio Zotteri. Introduction to distribution logistics. Vol. 21. John Wiley & Sons, 2007.](#)

Lotto economico

- [Porteus, Evan L. "Optimal lot sizing, process quality improvement and setup cost reduction." Operations research 34.1 \(1986\): 137-144.](#)

Inventario gestito dal venditore

- [Cfr. in Ercole Vagnozzi Universal business language](#)

Effetto Forrester

- [Hau Lee, Corey Billington, Managing supply Chain inventory: pitfalls and opportunities, SMR, 1992](#)

Lead time

- [Perché è importante ridurre i lead time di produzione? - Cybertec](#)
- [4 consigli per ridurre i lead time di produzione - Cybertec](#)

Just in time (produzione)

- [Just In Time \(JIT\), su "Dizionario di Economia e Finanza" – Treccani. URL consultato il March 4, 2016.](#)
- [\(EN\) Just in time, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Operations

- [Nigel Slack, Michael Lewis - Operations Strategy - 2002 - Harlow - FT-Prentice Hall - ISBN 0273637819](#)

Teoria delle code

- [code, teoria delle, in Enciclopedia della Matematica, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2013.](#)
- [\(EN\) Teoria delle code, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

- [\(EN\) Eric W. Weisstein, Teoria delle code, su MathWorld, Wolfram Research.](#)
- <http://web2.uwindsor.ca/math/hlynka/queue.html>
- [Java Modelling Tools - Una suite GPL per la risoluzione di modelli a reti di code e per studi di performance, su *jmt.sourceforge.net*.](#)

Pianificazione collaborativa, previsione e rifornimento

- [Cfr. in Ercole Vagnozzi Universal business language](#)
- [Haag, Stephen. Cummings, Maeve. McCubbrey, Donald. Pinsonneault, Alain. Donovan, Richard. \(2006\). Management Information Systems - for the Information Age. Toronto, Canada. McGraw-Hill Ryerson Publishing.](#)
- [CPFR Committee. Retrieved June 26, 2006.](#)
- <http://www.vics.org/committees/cpfr/> Archiviato il 31 maggio 2009 in Internet Archive.
- [Oracle Retail Value Chain Collaboration - Supply Chain Collaboration - Strategies for the Consumer Electronics Industry](#)
- <http://www.oracle.com/applications/retail/library/white-papers/supply-chain-collab.pdf>
- [Taking It One Step at a Time - Tapping into the Benefits of Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment \(CPFR\)](#)
- <http://www.oracle.com/applications/retail/library/white-papers/taking-it-one-step.pdf>

Management information system

- [\(EN\) Indice degli Information Systems Journals, su *lamp.infosys.deakin.edu.au*. URL consultato il 15 dicembre 2014 \(archiviato dall'url originale il 15 marzo 2010\).](#)
- [\(EN\) Indirizzi MIS \(Università di York\)](#)
- [\(EN\) Sistemi di informazione esecutivi: minimizzazione del rischio di sviluppo, su *chris-kimble.com*.](#)
- [\(ITA\) Definizione e funzione del Management information system, da edatlas](#)

Sistema informativo aziendale

- [\(EN\) Sistema informativo aziendale, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Opere riguardanti Sistema informativo aziendale, su Open Library, Internet Archive.](#)
- [Supporti alle decisioni , su Umberto Santucci.](#)
- [Slides riguardanti la classificazione dei Sistemi Informativi, su Slide Player.](#)
- [Slides riguardanti i Sistemi Informativi realizzate da UniPd](#)

Cespite (Asset)

- Luciano Canepari, cespite, in Il DiPI – Dizionario di pronuncia italiana, Zanichelli, 2009, ISBN 978-88-08-10511-0.
- <https://www.investopedia.com/terms/a/asset.asp> Presentazione degli "asset" su Investopedia.com
- cespite, in Dizionario di Economia e Finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.

Royalty

- (EN) Royalty, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Patrimonio netto (equity)

- (EN) Patrimonio netto, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Vedasi la disciplina del Patrimonio di Vigilanza (o fondi propri).
- Tali criteri sono stati introdotti dagli Accordi di Basilea in ambito bancario ed estesi al settore assicurativo (Solvency II).
- Tale finanziamento soci, per essere incluso nel patrimonio, deve essere affiancato ad una delibera per l'aumento di capitale, altrimenti va considerato come un debito.

Bilancio d'esercizio

- rendicontofinanziario.net, 12 giugno 2016, <http://www.rendicontofinanziario.net/>. URL consultato il 12 giugno 2016.
- Conto economico, eliminazione della sezione straordinaria: profili fiscali, su ipsoa.it, 6 febbraio 2017. URL consultato il 20 giugno 2017.
- Anche molti Paesi anche extra UE hanno iniziato ad utilizzare gli IAS/IFRS. Gli Stati Uniti d'America hanno invece dei propri principi GAAP, che mantengono alcune divergenze.
- IFRS and US GAAP: similarities and differences (PDF), su pwc.com. URL consultato il 22 giugno 2017.
- (EN) Bilancio d'esercizio, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- Come depositare il Bilancio d'esercizio con Firma Digitale, su id.infocamere.it.

Capitale umano

- Lavoce.Info - Articoli - Ricette Per La Crescita: Più Ingegneri E Meno Filosofi Archiviato il 15 marzo 2012 in Internet Archive.
- Francesco Muzzarelli (2007), Guidare l'apprendimento. Metodologie e tecniche di formazione in azienda, Milano, Franco Angeli, 1a ristampa 2013
- Giuseppe Fischetti (2017), Il Valore Tecnologico Umano nei sistemi economici, Corato(BA), Secop Edizioni.
- Banca D'Italia (settembre 2009).I rendimenti dell'istruzione.Cingano F., Cipollone P.
- G. S. Becker.(1964), Human Capital, Columbia University Press, New York 1964; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993.
- Cipollone P., Visco I. Il merito nella società della conoscenza.<<il Mulino>>, n.1/2007, pp. 21–34.
- Coase R.H. (1960), The Problem of Social Cost, "Journal of Law and Economics".
- Dagum C., Lovaglio P.G., Vittadini G. (2003), Il Capitale Umano in Italia: Analisi della Distribuzione.

- Draghi M. (09/11/2006), Istruzione e Crescita Economica, Lectio magistralis in occasione dell'inaugurazione del 100° anno accademico, Università La Sapienza Facoltà di Economia.
- Fischetti G. (2017), Il Valore Tecnologico Umano nei sistemi economici, Secop Edizioni, Corato (BA)
- Foray D. (2006), L'economia della Conoscenza, Il Mulino, Bologna.
- Gori E. (2004), L'investimento in Capitale Umano attraverso l'Istruzione, in G. Vittadini (a cura di) (2004) Capitale Umano. La ricchezza dell'Europa. Guerini ed.
- Schultz T.W. (1961), Investment in Human Capital, American Economic Review (AER).
- Schumpeter J. (1911), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle.
- Di Martino A., Fischetti G. (2018), Il dirimente valore del capitale umano, Secop Edizioni, Corato (BA), EAN:9788894862416
- (EN) Capitale umano, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Facility management

- Non esiste in italiano un termine unico, corrispondente a facility. Solitamente, lo si traduce, a seconda del contesto, in: "servizio infrastrutturale" o "struttura/infrastruttura" (nel senso di "edificio, sito, stabilimento, sede") ma spesso lo si mantiene in inglese. L'eventuale presenza di un termine qualificativo permette di usare il termine italiano preciso (ad esempio: "manufacturing facility" corrisponde a "fabbrica, capannone").
- EuroFM Sito ufficiale European facility management association
- (EN) Sito ufficiale International Facility Management Association, su ifma.org.
- Sito ufficiale International Facility Management Association Italia, su ifma.it.
- Osservatorio Nazionale Facility Management, su osservatoriofm.it.

Finanza d'impresa

- Brealey, Richard; Myers, Stewart; Allen, Franklin. Principles of Corporate Finance. 12th edition. McGraw-Hill, New York: 2017.
- (EN) Reinier Kraakman, John Armour et al., The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach, 2ª ed., Oxford/New York, Oxford University Press, 2009.
- Brealey, Richard; Myers, Stewart; Allen, Franklin. Principles of Corporate Finance. 12th edition. McGraw-Hill, New York: 2017.
- Kraakman, Reinier; Armour, John; et al. The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach (2nd edition). Oxford University Press, Oxford/New York: 2009.
- (EN) Finanza d'impresa, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Marca (nel commercio)

- rielaborazione da "Brondoni, Bettinelli, Di Gregorio (1994)" «specifica relazione istituita con un dato mercato per l'affermazione di una particolare offerta»

- [Samuel Gentile, L'identità di marca, Dario Flaccovio Editore, 2019, p. 58. ISBN 978-8857909431.](#)
- [Botton, M., Cegarra, J.J., Ferrari, B. \(2002\) Il nome della marca, Guerini e Associati.](#)
- [Brondoni, Bettinelli, Di Gregorio \(1994\) Brand Equity, determinanti del valore di marca e dinamiche competitive](#)
- [Carmi, E. \(2009\), Branding. Una visione Design Oriented. Milano: Fausto Lupetti Editore.](#)
- [Fabris, G., Minestrone, L. \(2004\) Valore e Valori della marca. Milano: Franco Angeli.](#)
- [Ferrari, B., Liguori, L. \(2005\) Brand name stories. Milano: Lupetti Editori di Comunicazione.](#)
- [Minestrone, L. \(2002\) L'alchimia della Marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore. Milano: Franco Angeli.](#)
- [Semprini, A. \(2000\) La Marca. Milano: Lupetti Editori di Comunicazione.](#)
- [Minestrone, L. \(2010\) Il manuale della Marca. Milano: Logo Fausto Lupetti.](#)
- [Minestrone, L. \(2011\) La pubblicità nonostante i mass media: verso una comunicazione integrata di marca. Milano: Mondadori.](#)
- [Naomi Klein, No logo, Baldini Castoldi Dalai editore, 2000, p. 490.](#)
- [Gentile, S. \(2019\) L'identità di marca. Palermo: Dario Flaccovio Editore.](#)

Marchio

- [Art. 2569 del Codice Civile](#)
- [Art. 2574 del Codice Civile](#)
- [Art. 7 del Codice della Proprietà Industriale](#)
- [Art. 28 del Codice della Proprietà Industriale](#)
- [Direttiva 2004/48/CE](#)
- [Direttiva 2008/95/CE](#)
- [Direttiva \(UE\) 2016/943, su *eur-lex.europa.eu*.](#)
- [Regolamento CE 207/2009 del Consiglio](#)
- [Trattato sul diritto dei marchi](#)
- [Art. 15 codice della proprietà industriale - Effetti della registrazione, su *Brocardi.it*. URL consultato il 5 giugno 2021.](#)
- [MARCHI, su *uibm.mise.gov.it*. URL consultato il 1° luglio 2021.](#)
- [Art. 20 del Codice della Proprietà industriale, su *brocardi.it*.](#)
- [Art. 13 codice della proprietà industriale - Capacità distintiva, su *Brocardi.it*. URL consultato il 30 giugno 2021.](#)
- [Art. 14 codice della proprietà industriale - Liceità e diritti di terzi, su *Brocardi.it*. URL consultato il 30 giugno 2021.](#)
- [Art. 12 Novita' - Codice proprietà industriale, su *ricercagiuridica.com*. URL consultato il 30 giugno 2021.](#)
- [\(EN\) Directive \(EU\) 2015/2436 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2015 to approximate the laws of the Member States relating to trade marks \(Text with EEA relevance\), OJ L, 32015L2436, 23 dicembre 2015. URL consultato il 1° luglio 2021.](#)
- [CURIA - Elenco dei risultati, su *curia.europa.eu*. URL consultato il 1° luglio 2021.](#)
- [Art. 25 codice della proprietà industriale - Nullità, su *Brocardi.it*. URL consultato il 30 giugno 2021.](#)
- [Art.10 del Codice della Proprietà Industriale, su *altalex.com*.](#)
- [Regolamento](#)
- [Cfr. Sentenza della Corte di Giustizia Europea del 23 ottobre 2003 promossa dall'Adidas](#)

- Marchi storici, nessuna sanzione per chi compra e poi delocalizza, su *Il Sole 24 ORE*. URL consultato il 20 giugno 2019.
- Art. 28 del Codice della Proprietà Industriale, su *brocardi.it*.
- Aa.Vv., Diritto industriale - Proprietà intellettuale e concorrenza (ed. Giappichelli, 2009).
- De Liso Geppi, MARCHI - tutto quello che occorre sapere, Editori di Comunicazione - Lupetti, Milano 2009 ISBN 978-88-8391-269-6
- Ghidini, Profili evolutivi del diritto industriale (ed. Giuffrè, Milano, 2008).
- Scuffi - Franzosi - Fittante, Il codice della proprietà industriale (ed. Cedam, Padova, 2005).
- Sirotti Gaudenzi, Opere dell'ingegno e diritti di proprietà industriale (ed. Utet, Torino, 2008).
- Sirotti Gaudenzi, Manuale pratico dei marchi e brevetti (ed. Maggioli, Rimini, 2009).
- Ubertazzi, Commentario breve alle leggi su proprietà intellettuale e concorrenza (ed. Cedam, Padova, 2007).
- Vanzetti - Di Cataldo, Manuale di diritto industriale (ed. Giuffrè, Milano, 2012).
- Campobasso, Manuale di diritto commerciale (ed. UTET, Torino, 2010).
- Presti - Rescigno, Corso di diritto commerciale (ed. Zanichelli Editore, Bologna, 2009)
- Naomi Klein, No logo, Baldini Castoldi Dalai editore, 2000, p. 490.
- Codice della proprietà industriale (Decreto Legislativo 10 febbraio 2005, n. 30), su *parlamento.it*.
- Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, su *uibm.gov.it*. URL consultato l'11 maggio 2006 (archiviato dall'url originale il 16 luglio 2011).
- Università di Castellanza-Nomi a dominio, marchi, copyright, su *biblio.liuc.it*.
- Galleria di marchi con una storia grafica documentata attraverso il restyling nel tempo., su *museodelmarchioitaliano.it*. URL consultato il 18 ottobre 2018.
- Marchiodimpresa.it - Portale informativo sulle norme che regolano la disciplina del marchio di impresa, su *marchiodimpresa.it*.
- (EN) World Intellectual Property Organisation - protocollo di Madrid (agenzia dell'ONU)
- (ES, DE, EN, FR, IT) CTM-ONLINE - Servizio di consultazione dei marchi comunitari Archiviato il 24 giugno 2013 in Internet Archive. (Unione europea)
- UIBM Archiviato il 16 luglio 2011 in Internet Archive. (Italia)
- (EN) UKPOffice (Regno Unito)
- (FR) INPI (Francia)
- (EN, DE) DPINFO (Germania)
- (ES) OEPM (Spagna)
- (EN) IPO (Irlanda)
- (EN) EPA Archiviato il 27 settembre 2007 in Internet Archive. (Estonia)
- (EN) United States Patent and Trademark Office - Trademark Electronic Search System (TESS) (Stati Uniti)
- (EN, FR) CIPO (Canada)
- (EN) IP Australia
- (EN, JA) INPIT (Giappone)
- (EN) SurfIP (Singapore), motore di ricerca su diverse banche dati asiatiche più quelle europea, canadese e statunitense.
- (EN) HK IPD (Hong Kong)

Codice della proprietà industriale

- Art. 1 codice della proprietà industriale - Diritti di proprietà industriale, su *Brocardi.it*. URL consultato il 29 maggio 2021.

- Art. 2 codice della proprietà industriale - Costituzione ed acquisto dei diritti, su *Brocardi.it*. URL consultato il 29 maggio 2021.
- Art. 3 codice della proprietà industriale - Trattamento dello straniero, su *Brocardi.it*. URL consultato il 29 maggio 2021.
- art.2 Convenzione di Parigi.
- Art. 4 codice della proprietà industriale - Priorità, su *Brocardi.it*. URL consultato il 29 maggio 2021.
- art.4 Convenzione di Parigi.
- Art. 5 codice della proprietà industriale - Esaurimento, su *Brocardi.it*. URL consultato il 29 maggio 2021.
- Art. 6 codice della proprietà industriale - Comunione, su *Brocardi.it*. URL consultato il 29 maggio 2021.
- Art. 7 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 12 codice della proprietà industriale - Novità, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 13 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 14 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 15 codice della proprietà industriale - Effetti della registrazione, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 20 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Studio Saglietti Bianco, Marchio di fatto: cosa si rischia senza la registrazione?, su *Saglietti Bianco LAW FIRM - INTELLECTUAL PROPERTY AGENCY*, 28 maggio 2019. URL consultato il 7 luglio 2020.
- Art. 29 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 30 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 31 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 32 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 33 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 33-bis (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 37 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 41 (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 42 codice della proprietà industriale - Limitazioni del diritto su disegno o modello, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 45 codice della proprietà industriale - Oggetto del brevetto, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 46 codice della proprietà industriale - Novità, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.

- Art. 47 codice della proprietà industriale - Divulgazioni non opponibili e priorità interna, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 48 codice della proprietà industriale - Attività inventiva, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 49 codice della proprietà industriale - Industrialità, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 50 codice della proprietà industriale - Liceità, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 60 codice della proprietà industriale - Durata, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 62 codice della proprietà industriale - Diritto morale, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 63 codice della proprietà industriale - Diritti patrimoniali, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 78 codice della proprietà industriale - Rinuncia, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- L 78/2006, su *camera.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 81-quater (Codice della proprietà industriale), su *normattiva.it*. URL consultato il 17 luglio 2019.
- Art. 82 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 83 codice della proprietà industriale - Il diritto alla brevettazione, su *Brocardi.it*. URL consultato il 15 giugno 2022.
- Art. 85 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 87 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 88 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 90 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 93 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 98 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 99 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 100 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 103 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 104 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 105 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 106 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 107 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Art. 109 (Codice della proprietà industriale), su *Brocardi.it*. URL consultato il 18 luglio 2019.
- Giorgio Ferrari (a cura di), Codice della proprietà industriale, Milano, Hoepli, 2005
- Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30 - Codice della proprietà industriale, a norma dell'articolo 15 della legge 12 dicembre 2002, n. 273
- Art. 32 del Decreto-Legge 30 aprile 2019, n. 34 - Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi.
- D. Lgs. n.30/2005 Codice della proprietà industriale, su *parlamento.it*.

- L. n.273/2002 Misure per favorire l'iniziativa privata e lo sviluppo della concorrenza, su camera.it.

Accordo TRIPS

- http://www.who.int/hiv/amds/capacity/tza2_oxfamreport_pricing_financing.pdf
- http://www.grain.org/briefings_files/trips-plus-en.pdf
- Archibugi, D. and Filippetti, A. (2010) ' The globalization of intellectual property rights: Four learned lessons and four thesis (PDF) (archiviato dall'url originale il 25 luglio 2011).', Journal of Global Policy, 1: 137-49.
- Drahos with Braithwaite, Information Feudalism, New Press 2002, p38
- Henry, C. and Stiglitz, J. (2010) ' Intellectual Property, Dissemination of Innovation and Sustainable Development (archiviato dall'url originale l'11 luglio 2011).', Journal of Global Policy, 1: 237-51.
- «Sospensione dei brevetti, l'Europa è totalmente opaca e sbaglia strategia»., Il Manifesto, 14 marzo 2021.
- World Trade Organization, Implementation of paragraph 6 of the Doha Declaration on the TRIPS Agreement and public health.
- Emma Farge e Stephanie Nebehay, WTO delays decision on waiver on COVID-19 drug, vaccine rights, in Reuters, 10 Dicembre 2020.
- World Trade Organization, Members to continue discussion on proposal for temporary IP waiver in response to COVID-19, 10 dicembre 2020.
- Netsanet Belay, G7 leaders are shooting themselves in the foot by failing to tackle global vaccine access, in Amnesty International, 19 febbraio 2021.
- Virginia Pietromarchi, Patently unfair: Can waivers help solve COVID vaccine inequality?., in Al Jazeera, 1° marzo 2021.
- (EN) Testo dell'Accordo, su wto.org.

Licenza

- (EN) Licencing definition, su lawinsider.com.
- (EN, DE, ZH, JA) Lima - International Licensing Industry Merchandisers' Association, su licensing.org. URL consultato il 21 marzo 2008 (archiviato dall'url originale il 28 marzo 2008).
- (IT, EN) Licensing Italia, su licensingitalia.it.

Marcatura CE

- "Che cos'è la marcatura CE?" Sito Commissione Europea
- "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 82 - edito dalla Commissione Europea
- Marcatura CE di conformità da sito Europa.eu
- "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 9 e 10 - edito dalla Commissione Europea
- DECISION No 768/2008/EC
- Commissione europea - Imprese e industria - TRIS Archiviato il 16 giugno 2012 in Internet Archive.

- Non a caso il punto 7 del capitolo 11 delle NTC subì una cogenza differita di un anno a causa di un ricorso austriaco presso la Commissione. In tal senso dev'essere letta anche la prescrizione di accettare "solo materiali qualificati" in cantiere al fine di rispettare le prescrizioni della Direttiva CPD
- Dato che le Direttive cosiddette di prodotto distinguono le responsabilità del produttore (o fabbricante) rispetto a quelle dell'installatore, anche la novella della 626/96 ha dovuto operare questa distinzione (la vecchia 626 non citava mai le Direttive di prodotto). Lo stesso dicasi dell'Art. 30, ovvero della riforma della funzione di RSPP, del citato Decreto che si è semplicemente adeguato alle procedure di verifica di tipo Europee che ruotano intorno ai sistemi di gestione fondati sul ciclo di Deming
- Sentenza relativa alla causa "Cassis de Dijon" (causa 120/78) emessa dalla Corte di giustizia delle Comunità europee
- "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 9 - edito dalla Commissione Europea
- alla lettera da "La Marcatura CE vi apre le porte del mercato Europeo" pg. 5 - edito dalla divisione Imprese ed Industria della Commissione Europea
- "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 53 - edito dalla Commissione Europea
- per maggiori chiarimenti si consulti, su *politicheeuropee.it*. URL consultato il 7 luglio 2012 (archiviato dall'url originale il 13 giugno 2012).
- Regolamento (CE) N. 756/2008 della commissione del 31 luglio 2008 recante fissazione dei dazi all'importazione nel settore dei cereali applicabili a decorrere dal 1 agosto 2008 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:205:0013:0015:IT:PDF>
- (EN) The Product Safety and Metrology etc. (Amendment etc.) (EU Exit) Regulations 2019 - Schedule 33 - <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2019/696/schedule/33/made>
- (EN) Using the UKCA mark from 1 January 2021, su *gov.uk*, 1° settembre 2020. URL consultato il 5 novembre 2020 (archiviato il 3 novembre 2020).
- (EN) European Commission - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - Manufacturers
- come la resistenza meccanica e fisica, l'infiammabilità, le caratteristiche chimiche, elettriche o biologiche, l'igiene, la radioattività, la precisione, ecc.
- come le disposizioni sui materiali, la progettazione, la costruzione, la fabbricazione o le istruzioni per l'uso preparate dal fabbricante
- "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 63 e 64 - edito dalla Commissione Europea
- cfr: Direttiva sulla Sicurezza Generale dei Prodotti
- Copia archiviata, su *ec.europa.eu*. URL consultato il 9 febbraio 2015 (archiviato dall'url originale il 20 marzo 2015)
- Sito commissione europea Archiviato l'8 gennaio 2015 in Internet Archive.
- "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 58 e 59 - edito dalla Commissione Europea
- ad litteram dalla "Guida all'attuazione delle Direttive fondate sul nuovo approccio" pg. 59 - edito dalla Commissione Europea
- Ad esempio: l'organismo notificato incaricato delle prove iniziali di tipo sul prodotto ovvero di emettere una certificazione del tipo ne sarà completamente responsabile; l'organismo notificato che si occupa della vigilanza sul F.P.C. sarà responsabile della conformità di quest'ultimo alle norme di riferimento.
- Quando gli attestati sono rilasciati da organismi di certificazione accreditati possono essere denominati, più precisamente, certificati.

- Attestato di esame CE del tipo e, quando previsto, attestato di approvazione del sistema di garanzia qualità totale che si concretizza in un certificato ISO 9001.
- tale periodo è detto coesistenza, mentre il momento della cogenza esclusiva della norma europea è chiamato DOW)
- Si vedano le norme comunitarie in materia di recipienti semplici a pressione, giocattoli, compatibilità elettromagnetica, macchine, ascensori e imbarcazioni da diporto. In assenza di norme armonizzate si può giustificare l'applicazione di una procedura specifica: si veda la norma comunitaria in materia di prodotti da costruzione (in tal caso può essere concesso il benessere tecnico europeo ai prodotti per i quali non esiste una norma armonizzata, un organismo nazionale riconosciuto né un mandato per una norma armonizzata e ai prodotti che presentano notevoli differenze rispetto a quelli previsti dalle norme armonizzate o dalle norme nazionali riconosciute) e la norma comunitaria in materia di attrezzature a pressione (l'approvazione europea può essere concessa ai materiali che non rientrano in alcuna norma armonizzata e che sono destinati ad un uso ripetuto nella fabbricazione di attrezzature a pressione tanto vincolante è comunque la versione in lingua Inglese)
- ftp://ftp.cen.eu/BOSS/Reference_Documents/IR/CEN_CLC/IR2_E_AD.pdf
- in pratica non possono essere pubblicate od aggiornate norme nazionali che, parzialmente o del tutto, trattino gli stessi argomenti oggetto di un mandato della Commissione
- l'Official Journal è chiamato anche Gazzetta Ufficiale Europea ma si consiglia caldamente di usare la dizione ufficiale dell'Unione Europea in luogo della traduzione in lingua minore soprattutto se si opera una ricerca on-line
- per qualunque ulteriore informazione e note si può far utile riferimento alla voce Presunzione di conformità
- ibidem cfr Controllo e Vigilanza
- quale ad esempio: esclusione della marcatura CE, difetto nel processo di marcatura, lacune riconducibili alla documentazione d'accompagnamento, assenza o difetto della documentazione in possesso del fabbricante, inidoneità del FPC, mancata valutazione dei rischi, lacune nel registro del fabbricante, assenza di procedure di ritiro del prodotto difettoso, etc.
- cfr. la costante giurisprudenza della Corte di Cassazione consultabile in Corte di Cassazione
- Art. 10 del Trattato CE: «Gli Stati membri adottano tutte le misure di carattere generale e particolare atte ad assicurare l'esecuzione degli obblighi derivanti dal presente trattato ovvero determinati dagli atti delle istituzioni della Comunità. Essi facilitano quest'ultima nell'adempimento dei propri compiti»
- cfr Art. 2 paragrafo 18 del Regolamento 765/2008: autorità di vigilanza del mercato un'autorità di uno stato membro preposta alla vigilanza del mercato nel territorio di tale stato nel caso la violazione riguardi norme europee recepite nel diritto interno
- In tal senso dovrebbe essere correttamente letta la facoltà ispettiva riservata al S.T.C. del Min. dei LL.PP., attraverso atto unilaterale firmato dal Legale Rappresentante del "fabbricante" (altrimenti non troverebbe alcun fondamento giuridico) nelle procedure di qualificazione ai sensi del D.M. 14-01-08
- Nel caso della Direttiva Prodotti da Costruzione, l'autorità competente è il STC del Min. dei LL.PP.
- Ad esempio La direttiva sui giocattoli stabilisce disposizioni per l'autorità di vigilanza del mercato e impone agli Stati membri di inviare un rapporto alla Commissione a scadenze triennali
- Allegato II alla Direttiva 2001/95/CE
- cfr. considerazioni alla Direttiva 2001/95/CE punto 6: «La direttiva 2001/95/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 3 dicembre 2001, relativa alla sicurezza generale dei prodotti, ha istituito norme per garantire la sicurezza dei prodotti di consumo. Le autorità

preposte alla protezione dei consumatori dovrebbero avere la possibilità di adottare le misure più specifiche messe loro a disposizione ai sensi di detta direttiva.»

- cfr. considerazioni alla Direttiva 2001/95/CE punto 4: « [...] Una normativa comunitaria orizzontale che introduca un requisito generale di sicurezza dei prodotti e contenente disposizioni in materia di obblighi generali di fabbricanti e distributori....»
- Per la Direttiva sono sicuri quei prodotti che « [...] in mancanza di disposizioni comunitarie specifiche che ne disciplinano la sicurezza, è conforme alle normative nazionali specifiche dello stato membro nel cui territorio è commercializzato» (Art. 3 comma II della Direttiva 2001/95/CE) ovvero rispetta i criteri di « [...] sicurezza che i consumatori possono ragionevolmente attendere» (Art. 3 comma III, lett. "f" della Direttiva 2001/95/CE)
- Art. lett. "a" della Direttiva 2001/95/CE
- In tal senso si veda l'elaborazione del Fascicolo Tecnico relativo alla marcatura CE delle macchine secondo la Direttiva 2006/42/CE
- cfr. : Art. lett. "b" della Direttiva 2001/95/CE
- ibidem La conformità
- Vi sono dei prodotti (ad esempio i materiali da costruzione) in cui la marcatura CE equivale ad una certificazione di prodotto. Infatti, in questi casi il fabbricante emette la "Dichiarazione di prestazione" invece che la "dichiarazione di conformità".
- I Materiali da costruzione: Identificazione, Qualificazione ed accettazione secondo le Norme Tecniche per le costruzioni - DM 14/1/08. Autore: M. Torricelli Anno: 2009, Maggioli Editore.
- European Commission: Blue Guide
- Elenco delle direttive e norme armonizzate, su newapproach.org. URL consultato il 23 agosto 2006 (archiviato dall'url originale il 19 settembre 2013).
- Il Marchio di Conformità europea e il marchio china export, su mirabiliaweb.net.
- Sito della Certificazione dei prodotti da costruzione, su aedilitia.itc.cnr.it. URL consultato il 14 maggio 2009 (archiviato dall'url originale il 21 maggio 2009).

Marchio registrato

- Ministero dello sviluppo economico, su mise.gov.it.
- Brand Names Before the Industrial Revolution
- <http://www.tmprotect.idknet.com/eng/history.html>
- <http://ufficiomarchibrevetti.it/2010/07/simboli-%C2%AE-tm/#sthash.aD6UptAp.dpuf>, su ufficiomarchibrevetti.it.
- L'adattamento in Italia è avvenuto con il Decreto legislativo 8 ottobre 1999, n. 447
- Il brevetto internazionale (PCT), su uibm.gov.it. URL consultato il 16 gennaio 2015.
- Auteri et al., pp. 79-80.
- Il brevetto europeo, su uibm.gov.it. URL consultato il 16 gennaio 2015.
- Sentenza Dyson: registrabili i segni determinati, non gli "esempi", su sib.it. URL consultato il 18 gennaio 2015 (archiviato dall'url originale il 18 gennaio 2015).
- Auteri et al., pp. 87.
- Regolamento (CE) n. 40/94 del Consiglio, del 20 dicembre 1993, sul marchio comunitario, su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 18 gennaio 2015.
- Auteri et al., p. 82.
- Auteri et al., pp. 95-96.
- che non siano forme necessarie per la natura del prodotto o per "ottenere un risultato tecnico" o che "svolga un ruolo molto importante all'atto della scelta da parte del consumatore".

- Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30, articolo 14, in materia di "Codice della proprietà industriale"
- Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30, articolo 8, in materia di "Codice della proprietà industriale"
- La croce per i prodotti sanitari.
- Puma per le calzature.
- Auteri et al., p. 88.
- Auteri et al., p. 84.
- Auteri et al., pp. 86.
- Auteri et al., pp. 89-90.
- Codice della proprietà industriale.
- Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30, articolo 177
- Auteri et al., p. 80.
- Richiesta Rifiutata
- <http://ufficiomarchibrevetti.it/tag/marchio-depositato/#sthash.UjiGwJct.dpuf>, su ufficiomarchibrevetti.it.
- <http://ufficiomarchibrevetti.it/2010/07/simboli-@-tm/>, su ufficiomarchibrevetti.it.
- art. 1, d.lg. 19 marzo 1996, n. 198 (PDF), su ius-web.it.
- art. 2, d.lg. 4 dicembre 1992, n. 480 (PDF), su ius-web.it.
- Come accaduto nel caso "Arsenal Football Club plc contro Matthew Reed" del 2002. Sentenza della Corte del 12 novembre 2002. - Arsenal Football Club plc contro Matthew Reed., su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 19 gennaio 2015.
- Sentenza della Corte del 18 giugno 2009 -L'Oréal SA e altri contro Bellure NV e altri, su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 19 gennaio 2015.
- Sentenza della Corte del 23 marzo 2010 - Google France SARL e Google Inc. contro Louis Vuitton Malletier SA e altri, su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 19 gennaio 2015.
- Sentenza del Tribunale di primo grado del 10 aprile 2003 - Travelex Global and Financial Services Ltd e Interpayment Services Ltd contro Commissione delle Comunità europee, su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 19 gennaio 2015.
- Tra gli esempi che si possono contare nella non possibilità di applicazione della tutela vi è l'utilizzo celebre, da parte di Andy Warhol del marchio Campbell nelle sue pitture, in quanto l'acquisto del quadro non dipendeva dal marchio utilizzato, in quanto, nell'ambito artistico, non è rilevante per la scelta effettuata dagli acquirenti.
- Auteri et al., p. 132.
- È dato che, nella maggior parte dei casi, l'acquirente professionale sia più attento dei consumatori finali, così questi ultimi pongono maggiore cura nella scelta di un bene durevole rispetto a uno acquistato d'impulso. Sentenza della Corte del 12 gennaio 2006. Claude Ruiz-Picasso e altri contro Ufficio per l'armonizzazione nel mercato interno (marchi, disegni e modelli) (UAMI), su eur-lex.europa.eu. URL consultato il 19 gennaio 2015.
- Auteri et al., pp. 133-134.
- Copia archiviata (PDF), su bugnion.it. URL consultato il 12 gennaio 2015 (archiviato dall'url originale il 22 maggio 2015).
- Paolo Auteri, Giorgio Floridia, Vito Mangini, Gustavo Olivieri, Marco Ricolfi e Paolo Spada, *Diritto Industriale - Proprietà intellettuale e concorrenza*, 4ª ed., Torino, G.Giappichelli Editore, 2012, ISBN 978-88-348-2687-4.

Modelli di branding

- Elio Carmi, *Branding D.O. Progettare la marca. Una visione Design Oriented*, 3ª ed., Fausto Lupetti Editore, 2017, p. 25, ISBN 9788868741877.
- Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2001). *Brand Leadership*. Milano: Franco Angeli.
- Blythe, J. (2006). *Fondamenti di marketing*. Pearson Education Italia
- Brun, M., Rasquinet, P. (1996). *L'identité visuelle de l'entreprise*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Carmi, E. (2009). *Branding. Una visione Design Oriented*. Milano: Fausto Lupetti Editore.
- Ciocca, C. (2004). *Total Brand Experience. Teorie, processi ed organizzazione per la costruzione dell'azienda marca*. Milano: Franco Angeli
- Fabris G., Minestrone L. (2004). *Valore e valori della marca*. Milano: Franco Angeli.
- Floch, J. M. (2002). *Semiotica, Marketing e Comunicazione. Dietro i segni, le strategie*. Milano: Franco Angeli
- Fronzetti Colladon, A. (2018). *The Semantic Brand Score*. *Journal of Business Research*, 88, 150-160. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.03.026
- Kapferer, J. N. (2000). *Les marques à l'épreuve de la pratique*. Paris: Ed. d'Organisation
- Keller, L. K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Marrone, G. (2007). *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*. Bari: Laterza
- Minestrone, L. (2010). *Il Manuale della marca. Consumatore, cultura, società*. Bologna: Logo Fausto Lupetti
- Séguéla, J. (1982). *Hollywood lave plus blanc*. Paris: Flammarion.
- Semprini, A. (1993). *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Milano: Franco Angeli.
- Semprini, A. (2006). *La marca postmoderna: potere e fragilità della marca nelle società contemporanee*. Milano: Franco Angeli.
- Sicard, M. C. (2001). *Ce que marque veut dire*. Paris: Ed. d'Organisation
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity*. New York: Wiley.

Conoscenza di marca

- Silvio M. Brondoni, *Brand Policy and brand equity*, 2001

Brand identity

- Brand image: significato, definizione - GlossarioMarketing.it, in *GlossarioMarketing.it*. URL consultato il 12 aprile 2017.
- Philip Kotler, *Marketing per manager : capire il marketing Made in Italy*, Pearson, 2014, p. 226, ISBN 9788865183618, OCLC 918933642.
- G. Grizzanti, *Il Payoff di marca*, su *brand-identikit.it*.
- Brand, marchio e logo non sono sinonimi. Ecco le differenze!, in *Logo Design e Naming Logopro*. URL consultato il 12 aprile 2017 (archiviato dall'url originale il 30 aprile 2017).
- OMPI - Organizzazione Mondiale Proprietà Intellettuale, *Creare un marchio*, su *wipo.int*.
- Download Limit Exceeded, su *citeseerx.ist.psu.edu*. URL consultato il 12 aprile 2017.
- Il Significato dei Colori nel Marketing e nel Branding, in *Intraprendere.net*, 26 maggio 2014. URL consultato il 12 aprile 2017.
- Romani, Simona., *Il comportamento del consumatore : acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, F. Angeli, 1° gennaio 2011, ISBN 9788856845983, OCLC 778420335.
- Philip Kotler, *Marketing per manager : capire il marketing Made in Italy*, Pearson, 2014, p. 238, ISBN 9788865183618, OCLC 918933642.
- Philip Kotler, *Marketing per manager : capire il marketing Made in Italy*, Pearson, 2014, p. 239, ISBN 9788865183618, OCLC 918933642.

- B. Munari, *Design e comunicazione visiva. Contributo a una metodologia didattica*, Milano, Laterza, 1968.
- J. Frascara, *Communication design. Principles, methods and practice*, NY, Allworth Press, 2004, p. 3.
- N. Hill, *Think and Grow Rich*, The Ralston Society, 1937, ISBN 978-1-60459-187-3.
- A. Ries, J. Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 1981.
- T. Peters, *The Brand Called You*, in *FastCompany*.

Place branding

- "City branding: a state-of-the-art review of the research domain", produced by Andrea Lucarelli and Per-Olof Berg, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4 Iss: 1, pp.9 - 27, 2011
- "Understanding Sustainable Cities: Competing Urban Futures", written by Simon Guy & Simon Marvin, University of Newcastle, *European Urban and Regional Studies* 6(3) 1999
- "Global Market of Cities" Archiviato il 3 ottobre 2011 in Internet Archive., produced by Metti & Bronner 2011
- Competitive Advantage of Nations, written by Michael E. Porter, Harvard University Business School, Free Press 1998
- "Competitive Identity", written by Simon Anholt, Palgrave Macmillan 2006
- Zenker, S. & Braun, E. (2017): Questioning a "one size fits all" city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*. 10(3), 270-287. Link: <https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018>
- Braun, Erik, Eshuis, Jasper, & Klijn, Erik-Hans. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, 41, 64-70.
- Vuignier, Renaud (2016), Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review. Working Paper IDHEAP, University of Lausanne, Switzerland, PDF available at <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340352/document>
- Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition, Edited by Nigel Morgan, Annette Pritchard and Roger Pride, Oxford, UK, Butterworth Heinemann 2002
- Kotler, P. Haider, D.H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places*, New York: Free Press.
- Gold, J.R. and Ward, S. V. (eds) (1994) *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Avraham, Eli and Ketter, Eran (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States by Seppo K. Rainisto, 2003
- <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v1/n4/abs/5990033a.html>
- <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v16/n7/abs/2550097a.html>
- Saba Salman, *Future of cities (Society), Communities (Society), Society*, London, Guardian.co.uk, 1° ottobre 2008.
- Copia archiviata, su eurib.org. URL consultato il 27 giugno 2018 (archiviato dall'url originale il 25 dicembre 2011).
- Copia archiviata, su placebrands.net. URL consultato il 27 giugno 2018 (archiviato dall'url originale il 12 agosto 2015).
- Archived copy (PDF), su brandchannel.com. URL consultato il 20 febbraio 2012 (archiviato dall'url originale l'11 novembre 2011).
- Litvinov, Nikolai. *Brand strategy of Places (Part 2) // Journal of Brand Management (Russia)*. — 2010. — №5(54). — P. 306.

- [Michael Sebastian Metti, Jerusalem - the most powerful brand in history \(PDF\), in *Stockholm University School of Business*, 1° giugno 2011. URL consultato il 1° luglio 2011 \(archiviato dall'url originale il 26 gennaio 2020\).](#)
- [Benjamin Spillman, LVCVA: What works here, stays here, in *Las Vegas Review-Journal*, 15 aprile 2009. URL consultato il 15 aprile 2009.](#)
- [Brian Lonsway, "The Experience of a Lifestyle," pp. 225–246 in *The Themed Space: Locating Culture, Nation, and Self*, ed. Scott A. Lukas \(Lanham, MD, Lexington Books, 2007\), ISBN 0-7391-2142-1](#)
- [How to Brand Nations, Cities and Destinations, Teemu Moilanen & Seppo Rainisto, Palgrave Macmillan \(2008\).](#)
- [Nation Branding. Concepts, Issues, Practice. Keith Dinnie, Butterworth Heinemann\(2009\).](#)

Semantic Brand Score

- [\(EN\) Andrea Fronzetti Colladon, The Semantic Brand Score, in *Journal of Business Research*, vol. 88, 2018-7, pp. 150-160, DOI:10.1016/j.jbusres.2018.03.026. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [Fronzetti Colladon, A., La Bella, A., Grippa, F., Guardabascio, B., & D’Innella Capano, V. \(2018\). Brand Intelligence in the Era of Big Data: Advances in the Use of the Semantic Brand Score. In Poster presented at the XXIX RSA AiIG 2018 - The Challenge of Management Engineering in a Changing Manufacturing World. Castellanza \(VA\), Italy.](#)
- [\(EN\) Kevin Lane Keller, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, 1993-1, pp. 1-22, DOI:10.1177/002224299305700101. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [David A. Aaker, Measuring Brand Equity Across Products and Markets, in *California Management Review*, vol. 38, n. 3, 1996-4, pp. 102-120, DOI:10.2307/41165845. URL consultato il 15 febbraio 2019 \(archiviato dall'url originale il 24 aprile 2022\).](#)
- [Riccardo Saporiti, Elezioni: è la Lega il brand che vale di più sui giornali, in *Il Sole 24 Ore - Info Data*, 14 Maggio 2019.](#)
- [\(EN\) Linton C. Freeman, Centrality in social networks conceptual clarification, in *Social Networks*, vol. 1, n. 3, 1978-1, pp. 215-239, DOI:10.1016/0378-8733\(78\)90021-7. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [\(EN\) Andrea Fronzetti Colladon e Maurizio Naldi, Distinctiveness centrality in social networks, in *PLOS ONE*, vol. 15, n. 5, 22 maggio 2020, pp. e0233276, DOI:10.1371/journal.pone.0233276. URL consultato il 31 agosto 2020.](#)
- [\(EN\) Reinhard Grohs, Karine Raies e Oliver Koll, One pie, many recipes: Alternative paths to high brand strength, in *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 6, 2016-6, pp. 2244-2251, DOI:10.1016/j.jbusres.2015.12.037. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [\(EN\) Ulrik Brandes, On variants of shortest-path betweenness centrality and their generic computation, in *Social Networks*, vol. 30, n. 2, 2008-5, pp. 136-145, DOI:10.1016/j.socnet.2007.11.001. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [Linton C. Freeman, A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness, in *Sociometry*, vol. 40, n. 1, 1977-3, p. 35, DOI:10.2307/3033543. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [Andrea Fronzetti Colladon, Calculating the Semantic Brand Score with Python, su *Medium*, 16 aprile 2019. URL consultato il 17 aprile 2019.](#)
- [\(EN\) Francisco Guzmán e Vicenta Sierra, A political candidate's brand image scale: Are political candidates brands?, in *Journal of Brand Management*, vol. 17, n. 3, 2009-12, pp. 207-217, DOI:10.1057/bm.2009.19. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)
- [Semantic Brand Score - Analytics Demo, su *semanticbrandscore.com*. URL consultato il 15 febbraio 2019.](#)

- [\(EN\) Sito che descrive ulteriormente la metrica, su *semanticbrandscore.com*.](#)
- [\(EN\) Tutorial per il calcolo del Semantic Brand Score utilizzando Python, su *towardsdatascience.com*.](#)

ISO 20671

- <https://www.iso.org/standard/81739.html>
- <https://www.iso.org/news/ref2398.html>
- http://uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7204%3Avalutazione-del-brand-a-milano-i-lavori-dell-iso-tc-289&catid=171&Itemid=2612
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:ed-1:v1:en>
- [\[|- _____|align="center" https://www.iso.org/standard/81739.html ISO _____ 20671-1\]—Brand evaluation -- Principles and fundamentals](#)
- [ISO TC 289—Brand Evaluation](#)

ISO 10668

- http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46032
- http://uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7204%3Avalutazione-del-brand-a-milano-i-lavori-dell-iso-tc-289&catid=171&Itemid=2612
- <http://store.uni.com/magento-1.4.0.1/index.php/uni-iso-10668-2011.html>
- <https://www.iso.org/standard/46032.html?browse=tc>
- [ISO 10668—Valutazione del marchio - Requisiti per la valutazione economica del marchio](#)
- [ISO/TC 289—Brand evaluation](#)

ISO/TC 289

- <https://www.iso.org/committee/5065082.html>
- [Copia archiviata, su *brand-intl.cn*. URL consultato il 22 marzo 2020 \(archiviato dall'url originale il 27 aprile 2017\).](#)
- [Copia archiviata, su *brand-intl.cn*. URL consultato il 22 marzo 2020 \(archiviato dall'url originale il 27 aprile 2017\).](#)
- <https://themasb.org/global-standards-organization-calls-for-annual-brand-evaluations/>
- https://www.ansi.org/news_publications/news_story?menuid=7&articleid=1f201c08-4dd3-45ef-bef7-4502fa051032
- https://books.google.it/books?id=rWGWDwAAQBAJ&pg=PA122&lpg=PA122&dq=iso+tc+289+brand+evaluation&source=bl&ots=w5oF9cb2PG&sig=ACfU3U2yGkqXkXfxcr7h0wRF37y-klf1ig&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwj7_7LFkNHIAhWFDuwKHbv3BF04ChDoATAEegQICRAB#v=onepage&q=iso%20tc%20289%20brand%20evaluation&f=false
- <https://www.iso.org/standard/77636.html?browse=tc>
- <https://www.iso.org/standard/75306.html>
- [ISO TC 289—Brand evaluation.](#)

Marchio non registrato

- [www.ufficiobrevetti.it Archiviato il 9 gennaio 2011 in Internet Archive.](#)

- Citato art. 2571 c.c.
- Citato art. 12, 1° comma, lett. b, del Codice della proprietà industriale (d. lgs. 10-2-2005, n.30)
- Gianfranco Campobasso, Diritto commerciale, Torino, Utet, 2010. ISBN 9788859805472
- QUADERNI GIURIDICI IMPERIESI. “Il preuso del marchio” <http://digilander.libero.it/quadernigiuridici/preuso.htm> (23 maggio 2002)

Marchio di qualità Alto Adige

- Marchio di qualità & marchio ombrello, su provincia.bz.it. URL consultato il 9 ottobre 2014.
- <http://www.csqa.it/> Organismi di controllo della carne bovina
- <http://www.sqk.it/index.php?id=13&L=1> Organismo di controllo per tutti prodotti: Consorzio Controllo Qualità Alto Adige
- http://www.provincia.bz.it/marchioombrello/download/LG_2005_12_it.pdf Legge provinciale 22 dicembre 2005, n. 12
- <http://www.prodottitipicaltoadige.com/it/marchio/la-storia.html> La storia sul marchio di tutela “Alto Adige”
- <http://www.prodottitipicaltoadige.com/it/marchio/cos-e.html> Più informazioni sul marchio di tutela “Qualità Alto Adige”
- <http://www.prodottitipicaltoadige.com/it/marchio/controlli.html> Archiviato il 13 ottobre 2014 in Internet Archive. Controlli
- Sito ufficiale prodotti tipici Alto Adige, su prodottitipicaltoadige.com.
- Marchio di tutela “Qualità Alto Adige”, su prodottitipicaltoadige.com.
- I disciplinari di ciascun prodotto, su prodottitipicaltoadige.com. URL consultato l'8 ottobre 2014 (archiviato dall'url originale il 13 ottobre 2014).

Denominazione di origine controllata (DOC)

- D.P.R. 12 luglio 1963, n. 930: Norme per la tutela delle denominazioni di origine dei mosti e dei vini. (Pubblicato nella G.U. n. 188 del 15 luglio 1963)
- SICILIA Doc - Disciplinare di produzione nella Regione Siciliana, su stradedeivini.it. URL consultato il 24 maggio 2012 (archiviato dall'url originale il 27 maggio 2012).
- La normativa Europea delle denominazioni di origine, su quattrocalici.it. URL consultato il 20 settembre 2012 (archiviato dall'url originale il 2 settembre 2012).
- La normativa Italiana delle denominazioni di origine, su quattrocalici.it. URL consultato il 20 settembre 2012 (archiviato dall'url originale il 2 settembre 2012).

Logo

- AA. VV., Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana, Milano, Garzanti, 1993. ISBN 88-11-10202-2. Così pure secondo il nuovo DOP: cfr. Dizionario d'ortografia e di pronunzia. Il plurale invariato è ammesso dal Devoto-Oli 2011 (autori: G. Devoto e G. C. Oli; Firenze, Le Monnier) e dal Grande dizionario italiano dell'uso di T. De Mauro (Torino, UTET).
- David Del Bufalo ha detto, L'arte della preistoria: dipinti e graffiti rupestri del Paleolitico, su Arte Svelata, 13 gennaio 2021. URL consultato il 28 agosto 2021.
- The Logo that lasted | Design Online, su designonline.org.au. URL consultato il 28 agosto 2021.

- [EGYPTIAN CANON: a canon is a set of "rules" or conventions. One of the reasons Egyptian art changed so little over tim... | Ancient egypt art, Egypt art, Egyptian art, su Pinterest. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Gene Fackler, Art School In Egypt 2000 B.C., in Bible and Spade \(Second Run\), vol. 4, n. 1, 1991. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Alessandro Arzani, STEMMI ARALDICI E LOGHI: parallelismi e divergenze, su Aries comunica - Agenzia di Comunicazione, 22 aprile 2021. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Robert Viel, Felix Cadet de Gassicourt e Du Roure de Paulin, Le origini simboliche del blasone, Edizioni Arkeios, 1998, ISBN 978-88-86495-43-1. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) The history of logos, su 99designs, 29 settembre 2017. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [La storia della carta. Tappa 1: la Cina, su Regina Paper for People, 5 marzo 2020. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Gutenberg e la stampa a caratteri mobili, su Draft.it, 27 novembre 2005. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Cromolitografia, su HiSoUR - Ciao, così sei, 18 marzo 2018. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [La Rivoluzione industriale: storia, cause e sintesi | Studenti.it, su studenti.it. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Coca-Cola: la mamma di tutte le marche, su brandidentikit, 26 novembre 2018. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [\(FR\) Olympism and its Universal Values, su gazette-drouot.com. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [IBM, su brandidentikit, 13 novembre 2018. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Charles "Chuck" Csuri | Database of Digital Art, su dada.compart-bremen.de. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Michael Noll's "Human or Machine" : Comparing Computer-Generated Art with Human Created Art : History of Information, su historyofinformation.com. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [mentore, Anni '90, su Storia Informatica. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [ADBE | Adobe Inc. Company Profile & Executives - WSJ, su wsj.com. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Home | Inkscape, su inkscape.org. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [What are bitmap and vector graphics, and how are they different?, su kb.iu.edu. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [logo maker - Cerca con Google, su google.com. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Logo design dilemma: similar logos but different companies, su webguru-india.com, 24 settembre 2010. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [template for logo - Cerca con Google, su google.com. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [Postato daAnna Kuznetsova, 7 Tipi di Logo: Quale Scegliere, su logaster.com/blog/it/, 16 marzo 2020. URL consultato il 21 marzo 2020.](#)
- [Logo: definizione, caratteristiche e tipologie, su Inside Marketing. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Cfr. Ignazio Carassino, Proposta per un glossario bibliografico, Sassari, Stampacolor, 1986, p. 61.](#)
- [\(EN\) Jennifer Marie Binzak Fugate e Courtney L. Franco, What Color Is Your Anger? Assessing Color-Emotion Pairings in English Speakers, in Frontiers in Psychology, vol. 0, 2019, DOI:10.3389/fpsyg.2019.00206. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)

- [\(EN\) Zena O'Connor, Logo colour and differentiation: A new application of environmental colour mapping, in *Color Research & Application*, vol. 36, n. 1, 2011, pp. 55–60, DOI:10.1002/col.20594. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Logo design process: how professionals do it -, su *99designs*, 6 agosto 2019. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Starbytes blogger, Restyling del marchio aziendale: esempi buoni e cattivi di nuovi logo, su *Starbytes.it*, 19 novembre 2014. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Nick Carson 29 January 2019, 8 famous logos that look unbelievably similar, su *Creative Bloq*, 29 gennaio 2019. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) 5 Big Brands That Have Almost Similar Logo Designs, su *Marketing Mind*, 28 febbraio 2019. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Gestalt Logo Examples in Graphic Design, su *Self-Made Designer*, 8 novembre 2019. URL consultato il 3 ottobre 2021.](#)
- [\(EN\) Gestalt Theory in Logo Design | Logo Geek, su *logogeek.uk*. URL consultato il 3 ottobre 2021.](#)
- [\(EN\) Gestalt Theory for Logo Designers, su *ZD Blog*, 10 aprile 2019. URL consultato il 3 ottobre 2021.](#)
- [\(EN\) Using The Golden Ratio In Logo Design: Why & How? | Gingersauce, su *gingersauce.co*. URL consultato il 7 ottobre 2021.](#)
- [Rule Of Thirds In Family Insurance Logo | DesignMantic: The Design Shop, su *designmantic.com*. URL consultato il 7 ottobre 2021.](#)
- [\(EN\) Effective Use of the Rule of Thirds in Design | Framer Design Dictionary, su *framer.com*. URL consultato il 7 ottobre 2021.](#)
- [\(EN\) Designing Logos With A Grid System: The What, Why And How, su *inkbotdesign.com*, 2020-12-22GMT03:45:00+00:00. URL consultato il 7 ottobre 2021.](#)
- [*ih.com*.](#)
- [\(EN\) What 13 famous logos tell us about the evolution of design | Webflow Blog, su *Webflow*. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [\(EN\) 50 Famous Logos Then And Now, su *Bored Panda*. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [\(EN\) Logo evolution of famous brands: what we can learn from these 11 examples, su *99designs*, 9 ottobre 2020. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [\(EN\) Who's taking on the adaptive logo design trend?, su *99designs*, 28 agosto 2013. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [Flash & The Future of Interactive Content | Adobe Blog, su *web.archive.org*, 2 dicembre 2017. URL consultato il 29 agosto 2021 \(archiviato dall'url originale il 2 dicembre 2017\).](#)
- [\(EN\) 10 Incredible Examples of CSS, JS & SVG Logo Design, su *Speckyboy Design Magazine*, 4 marzo 2021. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [Loghi responsive: come realizzarli e perché sono così importanti, su *Comunicazione 21 | Web agency Conegliano*, 27 agosto 2018. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [designstudio, Logo Responsive: quando ridimensionare non basta!, su *Irene Iunco B&C*, 16 settembre 2019. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [Maria Rosa, Maria Rosa, Logo responsive: cos'è e come realizzarlo, su *Creativos Online*, 2 febbraio 2022. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [\(EN\) Intellectual property: Trade marks - detailed information - GOV.UK, su *gov.uk*. URL consultato il 28 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Peter Aitken, 7 companies that sparked controversy for copying another company's logo, su *Business Insider*. URL consultato il 29 agosto 2021.](#)
- [\(EN\) Kim Bhasin, 28 Parody Logos That Say The REAL Meaning Of Brands, su *Business Insider*. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)

- [\(EN\) Alvaris Falcon, 30 Clever Logo Parodies of Famous Brands, su *Hongkiat*, 22 settembre 2021. URL consultato il 23 luglio 2022.](#)
- [\(EN\) Top 8 Most Common Logo Design Cliches To Avoid In 2021, su *inkbotdesign.com*, 2021-05-22IST11:19:00+01:00. URL consultato il 7 ottobre 2021.](#)
- [McWade, John. *Before and After Graphics for Business*. Peachpit Press: 2005. ISBN 978-0321334152.](#)
- [White, Alexander W. *The Elements of Graphic Design: Space, Unity, Page Architecture, and Type*. Allworth: 2002. ISBN 978-1581152500.](#)
- [Wheeler, Alina. *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*. Wiley: 2006. ISBN 978-0471746843.](#)

Capitolo 7

Strategia

- [Henry George Liddell, Robert Scott, *A Greek-English Lexicon*, στρατηγία, su *perseus.tufts.edu*. URL consultato il 17 ottobre 2019.](#)
- [Etimologia : stratego:, su *etimo.it*. URL consultato il 17 ottobre 2019.](#)
- [\(EN\) strategy | Origin and meaning of strategy by Online Etymology Dictionary, su *etymonline.com*. URL consultato il 17 ottobre 2019.](#)
- [\(EN\) Johan Galtung, *TRANSCEND International - A Peace Development Environment Network*, su *Transcend.org*. URL consultato il 22 agosto 2018.](#)
- [Luciano Bozzo, *Studi di strategia: Guerra, politica, economia, semiotica, psicoanalisi, matematica*, Milano, Egea, 5 novembre 2012, p. 296, ISBN 978-8-82-387429-9. URL consultato il 22 agosto 2018.](#)
- [\(EN\) Strategia / Strategia \(altra versione\), su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Euristica

- ["How to Solve it" di George Pòlya \(PDF\), su *notendur.hi.is*.](#)
- [Daniel Kahneman e Shane Frederick, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, New York, Cambridge University Press, 2002](#)
- [\(Kahneman con Amos Tversky e Paul Slovic\), *Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 1982](#)
- [Opinione pubblica e democrazia: il contributo di Walter Lippmann \(PDF\), su *notendur.hi.is*.](#)
- [Armando Plebe e Pietro Emanuele, *L'euristica. Come nasce una filosofia*, Laterza 1991, ISBN 88-420-3865-2](#)
- [Mauro Cervini, *La terza via al problem solving: prassi euristica e illusione algoritmica, un compromesso*, Roma, M.C.A., 1992](#)
- [Laura Macchi, *Il ragionamento probabilistico: ruolo delle euristiche e della pragmatica*, Firenze: La nuova Italia, 1994. ISBN 88-221-1457-4](#)
- ["How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond "Heuristics and Biases"" \[http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/gg/gg_how_1991.pdf\]\(http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/gg/gg_how_1991.pdf\)](#)

Strategia militare

- Sul caso della vistosa sottovalutazione irachena delle possibilità di resistenza dell'Iran, all'attacco militare del 1980, v. Amatzia Baram, Deterrence Lessons From Iraq: Rationality Is Not the Only Key to Containment, Foreign Affairs, Vol. 91, No. 4 (JULY/AUGUST 2012), p. 80.

Pianificazione

- (EN) Pianificazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Obiettivo (idea)

- (EN) J.B. Miner, The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review, vol. 2, n. 3, Academy of Management Learning & Education, 2003, pp. 250-268, DOI:10.5465/amle.2003.10932132.
- (EN) Edwin A. Locke e Gary P. Latham, Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey, in American Psychologist, vol. 57, n. 9, settembre 2002, pp. 705-717, DOI:10.1037/0003-066X.57.9.705, PMID 12237980.
- (EN) Jennifer Creek e Lesley Lougher, Goal setting, su Occupational therapy and mental health, 2008.
- Deckers, Lambert (2018). Motivation: biological, psychological, and environmental (5th ed.). New York: Routledge. ISBN 9781138036321. OCLC 1009183545.
- (EN) Wrosch, Carsten; Scheier, Michael F.; Miller, Gregory E., Goal Adjustment Capacities, Subjective Well-Being, and Physical Health, su Social and Personality Psychology Compass, 1° dicembre 2013.

Idea

- Etimologia consultabile su etimo.it, dal Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana di Ottorino Pianigiani.
- Voce in Vocabolario Treccani: ιδεῖν, «percepire, vedere, scorgere con la mente».
- «I termini idea e eidos derivano entrambi da idein, che vuol dire "vedere"» (G. Reale, Il pensiero antico, pag. 120, Vita e Pensiero, Milano 2001 ISBN 88-343-0700-3). Secondo Giovanni Semerano, idein è derivante dall'accadico idû, edû, «prendere conoscenza di» (Le origini della cultura europea, vol. II, in Dizionari etimologici. Basi semitiche delle lingue indoeuropee, Giovanni Semerano, p. 124).
- Ubaldo Nicola, Atlante illustrato di filosofia, p. 100, Giunti Editore, 2003.
- «Nel linguaggio moderno "Idea" ha assunto un senso che è estraneo a quello platonico. La traduzione esatta del termine sarebbe "forma"» (G. Reale, Il pensiero antico, pag. 120, Vita e Pensiero, Milano 2001 ISBN 88-343-0700-3).
- Le manifestazioni degli oggetti sensibili possono essere considerate, rispetto alle idee, secondo un rapporto di imitazione, di partecipazione, di comunanza, oppure di presenza (cfr. Fedone 74 d - 75 b, e 100 c-e), anche se questi quattro concetti vengono presentati da Platone soltanto come semplici proposte di comprensione senza alcuna pretesa esaustiva (cfr. M. Montuori, Per una nuova interpretazione del "Critone" di Platone, a cura di Giovanni Reale, Vita e Pensiero, Milano 2003, pag. 211, ISBN 88-343-1036-5).
- La natura dell'iperuranio e delle idee che vi dimorano è descritta da Platone nel dialogo Fedro, mentre il tema del rapporto tra l'idea e la realtà sensibile è esposto con particolare efficacia suggestiva nel mito della caverna del libro VII della Repubblica (514 b – 520 a).

- Domenico Pesce, Scritti platonici, p. 44, Edizioni Zara, 1988. Come le Idee sono principio dell'essere e principio del conoscere, così a sua volta il Bene non solo fa essere ma fa anche conoscere queste ultime, simile al sole che dà la vita agli oggetti sensibili e al contempo li rende visibili (paragone formulato da Platone in Repubblica, V, 580 a).
- AA.VV., La trasmissione della filosofia nella forma storica, a cura di Luciano Malusa, vol. II, p. 136, nota 38, Milano, FrancoAngeli, 1999.
- «Platone esprime col termine "paradigma" quella che, con linguaggio moderno, si potrebbe chiamare la "normatività ontologica" dell'Idea, cioè il come le cose devono essere, ossia il dover essere delle cose» (G. Reale, Per una nuova interpretazione del "Critone" di Platone, pag. 212, op. cit.).
- «Le Idee sono dette da Platone "in sé" e "per sé" (αὐτὸ καθ'αὐτὸ); anzi, egli usa l'espressione "in sé" come sinonimo di Idea, e invece che di Idea del bello, Idea del bene, ecc. egli parla addirittura di "Bello-in-sé", "Bene-in-sé", e così di seguito» (G. Reale, ibidem, pag. 178).
- «Assoluto» vuol dire infatti etimologicamente «sciolto da» (dal latino ab-solutus).
- Alessandro Pestalozza, Elementi di filosofia, vol. II, p. 619, Milano, Redaelli, 1857.
- G. Salmeri, Il discorso e la visione. I limiti della ragione in Platone, Studium, Roma 1999.
- In particolare nel Fedone Platone insiste sulla parentela tra l'anima e le idee (cfr. Emmanuel Lévinas, Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità, p. 69, Milano, Jaka Book, 1977).
- Antonio Rosmini, Aristotele, pag. 194, Società editrice di libri di filosofia, 1857.
- Seguendo Aristotele, il principale esponente della scolastica medioevale, Tommaso d'Aquino, ribadirà che la conoscenza nasce sempre dai cinque sensi, e che solo a partire da questi l'intelletto procede per astrazione verso le realtà immateriali.
- Vittorio Mathieu, Come leggere Plotino, pp. 53-63, Milano, Bompiani, 2004.
- Enneadi, a cura di G. Faggini, p. 939, Rusconi, 1992.
- «Le idee sono infatti forme primarie o ragioni stabili e immutabili delle realtà: non essendo state formate, sono perciò eterne e sempre uguali a se stesse, e sono contenute nell'intelligenza divina. Non hanno origine né fine: anzi si dice che tutto ciò che può nascere e morire, e tutto ciò che nasce e muore, viene formato sul loro modello. [...] Partecipando di esse, esiste tutto ciò che esiste, qualunque sia il modo di essere» (Agostino d'Ipbona, Questione 46 in 83 Questioni diverse, in Opere di Sant'Agostino, Città nuova editrice, Roma, vol. VI/2, pp. 85 e 87).
- Agostino, De vera religione, capp. XXXIV e XXXVI.
- Un paragone spesso utilizzato dai neoplatonici consistette nell'assimilare le idee alla luce: come quest'ultima è la condizione del nostro vedere, così le idee sono la condizione del nostro pensare. Le idee pertanto possono venir soltanto intuite con un atto di apprensione immediata, e non possono essere dimostrate logicamente perché altrimenti verrebbero ridotte a un semplice oggetto, slegato dal soggetto che le pensa; esse sono piuttosto all'origine del pensiero logico stesso, che per risalire alla propria fonte deve così auto-annullarsi. Il neoplatonico Emerson dirà in proposito: «Abbiamo poco controllo sui nostri pensieri. Siamo prigionieri delle idee» (Ralph Waldo Emerson, Il pensiero e la solitudine, a cura di Beniamino Soressi, Armando, 2004 ISBN 88-8358-585-2).
- «[...] la teoria ontologica cartesiana è tutta assorbita dall'esigenza critica del cogito al quale si riduce ogni dato; l'essere è condizionato dal conoscere» (Antonino Stagnitta, Laicità nel Medioevo italiano: Tommaso d'Aquino e il pensiero moderno, p. 78, Armando editore, Roma 1999 ISBN 88-7144-801-4).
- «Prendo il nome di idea per tutto ciò che è concepito immediatamente dallo spirito [...]; ed io mi son servito di questo nome perché esso era già comunemente accettato dai filosofi per significare le forme delle concezioni dell'intelletto divino» (Cartesio, Terze risposte a Hobbes, in Opere filosofiche, Laterza, Roma-Bari 1996, pag. 171).

- L'espressione coniata da Spinoza che sintetizza maggiormente il suo pensiero è: «Ordo et connexio idearum idem est ac ordo et connexio rerum», ossia «L'ordine e la connessione delle idee è identica a quella che sussiste nella realtà» (Spinoza, Ethica, II, pr. VII).
- «Lo stato passeggero, che implica o rappresenta una molteplicità nell'unità o sostanza semplice, non è altro che ciò che è chiamato percezione, e che deve essere distinta dall'appercezione o coscienza, come si vedrà in seguito. Ed è su questo punto che i cartesiani hanno sbagliato gravemente, avendo considerato come un nulla le percezioni delle quali non si abbia appercezione» (G. W. Leibniz, Monadologia, 14, in Scritti filosofici, UTET, Torino, 1967, vol. I, pagg. 284-285).
- Emilio Morselli, Dizionario filosofico, alla voce «Idea», p. 48, Milano, Signorelli editore, 1961.
- Emilio Morselli, Dizionario filosofico, ivi.
- Livio Bottani, Identità e narrazione del sé, p. 42, Milano, FrancoAngeli, 2011.
- AA.VV., La trasmissione della filosofia nella forma storica, a cura di Luciano Malusa, vol. II, pp. 127-135, op. cit.
- «Con l'idea la ragione cerca di ottenere "la sistematicità della conoscenza" e cioè "il collegamento di essa secondo un principio"» (cit. di Kant, Critica della ragion pura, da Giovanni M. Bertin, Educazione alla ragione. Lezioni di pedagogia generale, Roma, Armando Editore, 1995, p. 39).
- «Intendo per idea un concetto assoluto necessario della ragione al quale non è dato trovare un oggetto adeguato nei sensi. I nostri concetti puri razionali [...] son dunque idee trascendentali. Essi son concetti della ragion pura, [...] sono trascendenti e sorpassano i limiti di ogni esperienza» (Kant, Critica della Ragion pura, Dialettica trascendentale, lib. I, sez. II e lib. II, Laterza, Roma-Bari 1989, pp. 308 e 317).
- AA.VV., Filosofia e scienze, a cura di Giuseppe Gembillo, p. 206, Rubbettino, 2005.
- Luciano Malusa, La trasmissione della filosofia nella forma storica, vol. II, p. 136, op. cit.,
- Hegel, Fenomenologia dello spirito (1807).
- Vittorio Mathieu, Come leggere Plotino, op. cit., p. 37.
- «La volontà è la cosa in sé di Kant; e l'idea di Platone è la conoscenza pienamente adeguata ed esauriente della cosa in sé, è la volontà come oggetto» (Schopenhauer, Manoscritti 1804-1818, in Der Handschriftliche Nachlass, vol. I, p. 291, DTV, München-Zürich 1985).
- Ubaldo Nicola, Atlante illustrato di filosofia, p. 100, op. cit.
- K. Lorenz, L'altra faccia dello specchio, Adelphi (1973).
- Finamore Rosanna, Realismo e metodo: la riflessione epistemologica di Bernard Lonergan, Gregorian Biblical Press, 2014, pp. 37-41.
- Steiner, Le opere scientifiche di Goethe Archiviato il 24 settembre 2015 in Internet Archive. (1884-1897), pag. 148, Milano, Fratelli Bocca Editori, 1944.
- Cfr. Steiner, La filosofia della libertà (1894): «Nella natura non si trovano concetti che si dimostrino cause; il concetto si mostra sempre solamente come nesso ideale fra causa ed effetto. Nella natura non si trovano cause che sotto la forma di percezioni» (trad. it. di Ugo Tommasini, Milano, Fratelli Bocca Editori, 1997).
- «Se io percepisco un effetto e poi ne cerco la causa, tali due percezioni non bastano affatto al mio bisogno di spiegazione. Devo risalire alle leggi secondo le quali questa causa produce questo effetto. Per l'azione umana il caso è diverso. Qui è la stessa legge che determina un fenomeno, che entra in azione: ciò che costituisce un prodotto si presenta esso stesso sulla scena dell'azione. Abbiamo a che fare col manifestarsi di un'esistenza di fronte alla quale non occorre andare in cerca di condizioni determinanti nascoste più in fondo [...] Così comprendiamo l'azione di un uomo di Stato quando conosciamo i suoi intenti (idee), non occorre che andiamo al di là di ciò che si manifesta» (Steiner, Le opere scientifiche di Goethe, pp. 89-90, Milano, Fratelli Bocca Editori, 1944).

- [Giordano Bruno, De umbris idearum. Le ombre delle idee, a cura di C. D'Antonio, Di Renzo editore, 2004 ISBN 8883230604](#)
- [M. Fattori e M. L. Bianchi \(a cura di\), Idea, VI Colloquio Internazionale, Roma, 5-7 gennaio 1989 \(Lessico intellettuale Europeo, 51\), Roma, Edizioni dell'Ateneo, 1990](#)
- [Francesco Fronterotta, Methexis. La teoria platonica delle idee e la partecipazione delle cose empiriche, Scuola Normale Superiore, 2001](#)
- [Francesco Fronterotta e Walter Leszl \(a cura di\), Eidos-Idea. Platone, Aristotele e la tradizione platonica, Sankt Augustin, Academia Verlag, 2005](#)
- [A. Linguiti, Dottrina delle idee nel neoplatonismo, in "Eidos-Idea", a cura di F. Fronterotta e W. Leszl, 2005, 247-261](#)
- [André Motte, Christian Rutten e Pierre Somville \(a cura di\), Philosophie de la forme: eidos, idea, morphé dans la philosophie grecque des origines a Aristote, Lovanio, Peeters, 2003](#)
- [Paul Natorp, Dottrina platonica delle idee. Un'introduzione all'idealismo, a cura di G. Reale, traduzione di V. Cicero, Vita e Pensiero, 1999 ISBN 8834301846](#)
- [P. Paolo Ottonello, Rosmini. L'ideale e il reale, Marsilio editore, 1998 ISBN 8831771108](#)
- [David Ross, Platone e la teoria delle idee, Bologna, Il Mulino, 2001](#)
- [L. Alberto Siani, Kant e Platone. Dal mondo delle idee all'idea nel mondo, ETS editore, 2007 ISBN 8846718232](#)
- [idea, in Dizionario di filosofia, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2009.](#)
- [\(EN\) Idea, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc](#)
- [\(EN\) Idea, in Catholic Encyclopedia, Robert Appleton Company.](#)

Motivazione (psicologia)

- [Daniel, Goleman, \(1996\), Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici. Rizzoli, Milano. pp.24-26](#)
- [R.A.Schmidt, C.A.Wrisberg, Apprendimento motorio e prestazione, Società stampa sportiva, Roma](#)
- [\(EN\) A. H. Maslow, A Dynamic Theory of Human Motivation., Howard Allen Publishers, pp. 26–47, DOI:10.1037/11305-004. URL consultato il 5 dicembre 2022.](#)
- [Victor H. Vroom, Work and motivation, 1st ed, Jossey-Bass Publishers, 1995, ISBN 978-0-7879-0030-4, OCLC 30812728. URL consultato il 5 dicembre 2022.](#)
- [David C. McClelland, The achieving society, Martino Publishing, 2010, ISBN 978-1-891396-39-7, OCLC 856628873. URL consultato il 5 dicembre 2022.](#)
- [Locke Edwin A., Shaw, Karyll N., Saari Lise M., Latham Gary P., \(1981\) Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. Psychological Bulletin \(American Psychological Association\) Archiviato il 2 giugno 2010 in Internet Archive. 90 \(1\), 125-152](#)
- [Del Hawkins & David Mothersbaugh \(2010\). Consumer Behavior. Building Marketing Strategy. Eleventh edition, McGraw-Hill/Irwin, New York. P. 360](#)
- [Daniel, Goleman, \(1996\), Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici. Rizzoli, Milano. ISBN 978-88-17-05016-6](#)
- [\(EN\) Motivazione, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Desiderio (filosofia)

- [Platone, Il Simposio](#)
- [Platone, Fedone](#)
- [Epicuro, Lettera a Meneceo](#)
- [Baruch Spinoza, Etica](#)

- Friedrich Nietzsche, Genealogia della morale
- Friedrich Nietzsche, Il crepuscolo degli idoli

Credenza

- Nicola Abbagnano, Dizionario di Filosofia, UTET, 1998, p. 243.
- F. Braga Illa, A proposito di rappresentazioni. Alla ricerca del senso perduto, Edizioni Pendragon, 2006, p. 95.
- F. Braga Illa, A proposito di rappresentazioni, op. cit., pp. 94-101.
- Platone, Repubblica, VI, 510 a.
- Aristotele, De anima, III, 428 a 20.
- Agostino, De Praed. Sanct., 2.
- Tommaso, Summa Theologiae, II, 2, q. 2, a. 1.
- Locke, Saggio sull'intelligenza umana IV, 16, 9.
- Hume, Ricerche sull'intelletto umano, V, 2.
- L'espressione deriva dalla prima parola della professione di fede, che è appunto «Credo».
- Lévy-Bruhl, La mentalità primitiva (1922), trad. di C. Cignetti, Einaudi, 1981.
- E. De Martino, Il mondo magico: prolegomeni a una storia del magismo, Torino, Einaudi, 1948.
- T. Crane, Elements of Mind: an introduction to the Philosophy of Mind, Oxford University Press, 2001 (trad. it.: Fenomeni mentali, Cortina, Milano 2003).
- F. Braga Illa, A proposito di rappresentazioni, op. cit., p. 98.
- Karl R. Popper, Poscritto alla Logica della scoperta scientifica. Il realismo e lo scopo della scienza, pp. 55-187, a cura di W. Bartley, trad. di M. Benzi e S. Mancini, Il Saggiatore, 2009.
- T. Dethlefsen, Il destino come scelta, pp. 14-15, trad. di Paola Gioveti, Mediterranee, 1984.
- Vincenzo Bo, La religione sommersa. Le antiche superstizioni che sopravvivono nel sacro e nel divino oggi, Milano, Rizzoli, 1986.
- Giovanni Tassoni, Arti e tradizioni popolari, Edizioni Casagrande, 1982.
- Hermann Bausinger, Cultura popolare e mondo tecnologico, Napoli, Guida Editore, 2006.
- Sir Arthur Helps, Vita di Cristoforo Colombo, pag. 36, G. Barbèra editore, 1870.
- Pierpaolo Battigalli, Giacomo Bonanno, Recent results on belief, knowledge and the epistemic foundations of game theory, in "Research in economics", Elsevier, 1999, vol. 53(2), pp. 149-226.
- Emmanuel Anati, La Religion des Origines, Bayard Éditions, 1999
- Michael Banton (ed.), Anthropological Approaches to the Study of Religion, Londra 1966
- F. Braga Illa, A proposito di rappresentazioni. Alla ricerca del senso perduto, Edizioni Pendragon, 2006
- Victor Brochard, De la croyance (1884), Editions la Bibliothèque Digitale, 2013
- Gérald Bronner, L'empire des croyances, PUF, 2003
- Paul Diel, La Divinité, étude psychanalytique, PUF, 1949
- Rodney Needham, Credere: credenza, linguaggio, esperienza, Torino, Rosenberg & Sellier, 1976
- Frank Plumpton Ramsey, Truth and Probability, 1926, ristampato in F. P. Ramsey, The Foundations of Mathematics and other Logical Essays a cura di R. B. Braithwaite, Londra, Routledge & Kegan Paul, 1931.
- (EN) Think without Beliefs Does rational thinking require the adherence to beliefs at all?
- (EN) Ethics of Belief Classic WK Clifford essay that belief by its nature is unethical, with counterpoint by William James.
- (FR) Sommes-nous responsables de nos croyances ? par Pascal Engel

- (FR) Sondage CSA sur les croyances des Français, mars 2003 (PDF), su a1692.g.akamai.net. URL consultato il 29 luglio 2014 (archiviato dall'url originale il 4 marzo 2007).

Teoria dei giochi

- (EN) Myerson 1991, p.1
- (EN) Aumann 1987
- Teoria dei giochi. Enciclopedia Treccani.
- (EN) Game theory. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Jan 25, 1997
- (EN) von Neumann 1928
- (EN) von Neumann e Morgenstern 1944
- (EN) Fisher 1930
- (EN) All Prizes in Economic Sciences. NobelPrize.org.
- (EN) The Crafoord Prize 1999.
- (EN) David R. Bellhouse, The Problem of Waldegrave (PDF), in Journal Électronique d'Histoire des Probabilités et de la Statistique, vol. 3, n. 2, 2007.
- (EN) David R. Bellhouse, Le Her and Other Problems in Probability Discussed by Bernoulli, Montmort and Waldegrave, in Statistical Science, vol. 30, n. 1, 2015, pp. 26–39, DOI:10.1214/14-STS469, arXiv:1504.01950.
- (DE) Zermelo 1913
- (EN) Prisoner's Dilemma. Steven Kuhn, Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2 Aprile 2019.
- (EN) Myerson 1991
- Breve cronistoria dei convegni italiani di Teoria dei Giochi
- Ai fini delle classifiche dei tornei in caso di pareggio il punteggio è (1/2, 1/2) quindi entrambi i due giocatori pareggiando "vincono" qualcosa rispetto ad un altro giocatore del torneo che perde con un avversario
- John von Neumann, Communication on the Borel notes, Econometrica - Vol. 21, 1953, p. 124-125.
- Robert Gibbons, Teoria dei giochi, Il Mulino, 2005, ISBN 8815108238.
- Ferdinando Colombo, Introduzione alla teoria dei giochi, Carocci, 2003, ISBN 8843027980.
- Roger B. Myerson, Game Theory, Analysis of Conflict (PDF), Harvard University Press, 1991, ISBN 0-674-34116-3. URL consultato l'11 Luglio 2021.
- Drew Fudenberg e Jean Tirole, Game Theory, MIT Press, 1991, ISBN 0-262-06141-4.
- Ken Binmore, Fun and Games, D. C. Heath, 1991, ISBN 0-669-24603-4.
- Martin Osborne e Ariel Rubinstein, A Course in Game Theory, MIT Press, 1994, ISBN 0-262-65040-1.
- Robert Gibbons, Game Theory for Applied Economists, Princeton University Press, 1992, ISBN 0-691-00395-5.
- Peter Morris, Introduction to the Theory of Games, Springer, 1994, ISBN 3-540-94284-X.
- Herbert Gintis, Game Theory Evolving, Princeton University Press, 2000, ISBN 0-691-00943-0.
- Guillermo Owen, Game Theory, 3ª ed., New York, Academic Press, 1995 [1968].
- Prajit K. Dutta, Strategies and Games: Theory and Practice, MIT Press, 1999.
- (DE) Ernst Zermelo, Über eine Anwendung der Mengenlehre auf die Theorie des Schachspiels, Proceedings of the Fifth International Congress of Mathematicians, vol. 2, 1913, pp. 501-504.

- (DE) John von Neumann, Zur Theorie der Gesellschaftsspiele, in *Mathematische Annalen*, vol. 100, 1928, pp. 295-320, DOI:10.1007/BF01448847.
- Ronald Fisher, *The Genetical Theory of Natural Selection*, Oxford Clarendon Press, 1930.
- John von Neumann e Oskar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, 3^a ed., Princeton University Press, 1953 [1944].
- John Forbes Nash, Equilibrium points in n-person games (PDF), in *Proceedings of the National Academy of the USA*, vol. 36, n. 1, 1950, pp. 48-49, DOI:10.1073/pnas.36.1.48. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- John Forbes Nash, The bargaining problem (PDF), in *Econometrica*, vol. 18, 1950, pp. 155-162. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- John Forbes Nash, Non-cooperative games (PDF), in *Annals of Mathematics*, vol. 54, 1951, pp. 289-295. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- Lloyd Shapley, Stochastic games (PDF), in *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, vol. 39, 1953, pp. 1095-1100, DOI:10.1073/pnas.39.10.1095. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- Lloyd Shapley, A value for n-person games (PDF), in W. Harold Kuhn e Albert W. Tucker (a cura di), *Contributions to the theory of games*, Princeton University Press, 1953, pp. 307-317. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- Duncan Luce e Howard Raiffa, *Games and Decisions* (PDF), Dover, 1957, ISBN 0-486-65943-7. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- David Schmeidler, The nucleolus of a characteristic function game, in *SIAM Journal of Applied Mathematics*, vol. 17, 1969, pp. 1163-1170, DOI:10.1137/0117107.
- John C. Harsanyi, Games with incomplete information played by "Bayesian" players, I-III (PDF), in *Management Science*, vol. 14, 1967, pp. 159-182, DOI:10.1287/mnsc.14.3.159. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- Robert J. Aumann, Subjectivity and correlation in randomized strategies (PDF), in *Journal of Mathematical Economics*, vol. 1, 1974, pp. 67-96, DOI:10.1016/0304-4068(74)90037-8. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- John Maynard Smith, *Evolution and the Theory of Games*, Cambridge University Press, 1982.
- Ariel Rubinstein, A perfect equilibrium in a bargaining model (PDF), in *Econometrica*, vol. 50, 1982, pp. 97-109. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- Abraham Neyman, Bounded complexity justifies cooperation in the finitely repeated prisoner's dilemma, in *Economics Letters*, vol. 19, 1985, pp. 227-230, DOI:10.1016/0165-1765(85)90026-6.
- Ariel Rubinstein, Finite automata play the repeated prisoner's dilemma (PDF), in *Journal of Economic Theory*, vol. 39, 1986, pp. 83-96, DOI:10.1016/0022-0531(86)90021-9. URL consultato il 10 Luglio 2021.
- Robert J. Aumann, Game Theory, in John Eatwell, Murray Milgate e Peter Newmann (a cura di), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, Londra, MacMillan, 1987, pp. 460-482, DOI:10.1057/978-1-349-95121-5_942-2.

Tattica

- dtic.mil, <https://web.archive.org/web/20121201182831/http://www.dtic.mil/doctrine/index.html/>. URL consultato il 12 dicembre 2012 (archiviato dall'url originale il 1° dicembre 2012).
- La Tattica nel Calcio, su tatticacalcio.altervista.org. URL consultato il 25 maggio 2006 (archiviato dall'url originale il 23 giugno 2006).
- Baseball: Tecnica, tattica & C., su anteprima.net.
- La discussione sulla tattica (marxismo), su marxists.org.

- [Lettere sulla Tattica - Vladimir Lenin \(1917\), su marxists.org.](#)
- [Condotta tattica XXI - Ministero della Difesa svizzero, su vtg.admin.ch. URL consultato il 25 agosto 2014 \(archiviato dall'url originale il 26 agosto 2014\).](#)
- [La tattica del direct marketing, su cwi.it. URL consultato il 25 maggio 2006 \(archiviato dall'url originale il 3 giugno 2006\).](#)

Pianificazione aziendale

- [Pianificazione, programmazione e controllo, p. 1 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, p. 21 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 22 a \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 22 a p. 25 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Pianificazione, programmazione e controllo, p. 4 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 25 a p. 28 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 29 a p. 31 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 31 a p. 33 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Pianificazione, programmazione e controllo, p. 1 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, p. 6 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, p. 53 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [La pianificazione aziendale, da p. 23 a p. 24 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Navy Information Operations NWP 3-13, Navy Information Operations Command, Norfolk \(NIOC-N\), Norfolk VA, 2014. \(p. 47: “Effective operational design requires the ability to comprehend imprecise information, ambiguity, and continual plan refinement while developing branch plans and sequels for future operations”\).](#)
- [La pianificazione aziendale, p.34/35 \(PDF\), su boa.unimib.it.](#)
- [Pianificazione, programmazione e controllo, da p. 12 a p. 15 \(PDF\), su didattica.uniroma2.it.](#)
- [Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Quarta edizione riveduta e ampliata, G. Giappichelli Editore, 1990, ISBN 9788834837702.](#)

Pianificazione strategica

- [J. Scott Armstrong, The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: A Reply \(PDF\), in Strategic Management Journal, vol. 7, 1986, pp. 183–185.](#)
- [George Friedman, The Next 100 Years: A Forecast for the 21st Century, Black Inc., 2010 \[2009\], p. 69, ISBN 978-1-921825-54-5. URL consultato il 3 agosto 2013.](#)
- [«\[...\] the Chinese must use their growing economic strength to develop military options against the United States. They will simply be acting in accordance with the fundamental principle of strategic planning: hope for the best, plan for the worst.»](#)
- [Portale del Piano Strategico Metropolitan di Città Metropolitana di Genova, su pianostrategico.cittametropolitana.genova.it.](#)
- [Renger, R., & Titcomb, A. \(2002\). A Three Step Approach to Teaching Logic Models. American Journal of Evaluation, 23\(4\), 493-503.](#)
- [\(Bradford "External Situation - What to Consider"\)](#)
- [J. Scott Armstrong, Evidence on the Value of Strategic Planning in Marketing: How Much Planning Should a Marketing Planner Plan? \(PDF\), in Strategic Marketing and Management, 1985, pp. 73–87.](#)
- [Romano Prodi | Piano strategico per Bologna](#)
- [Il piano strategico fino al 2015 Archiviato il 20 marzo 2014 in Internet Archive.](#)
- [Turismo ITALIA 2020 - Piano Strategico Governativo](#)

- [\(EN\) Pianificazione strategica, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Change management

- [K. Lewin, Field Theory in Social Science, New York, Harper and Row, 1951.](#)
- [E. Kübler Ross, La morte e il morire, Cittadella Editore, 1990.](#)
- [D. Schön, Beyond the Stable State. Public and private learning in a changing society, Penguin, 1974.](#)
- [D. Schön, The Reflective Practitioner. How professionals think in action, Temple Smith, 1983.](#)
- [R. Beckhard, Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, 1969.](#)
- [J. Hiatt, ADKAR: A Model for Change in Business, Government and the Community, Loveland, Learning Center Publications, 2006.](#)
- [John P. Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in Harvard Business Review, 1° maggio 1995. URL consultato l'8 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business Press, 2012, ISBN 978-1-4221-8643-5. URL consultato l'8 febbraio 2020.](#)
- [\(EN\) Scott Medintz, The 25 Most Influential Business Management Books - TIME, in Time, 9 agosto 2011. URL consultato l'8 febbraio 2020.](#)
- [G. O'Donovan, The Corporate Culture Handbook, The Liffey Press, 2006, ISBN 1-904148-97-2.](#)
- [A.F. Osborn, Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving, Charles Scribner's Sons., 1963.](#)
- [D. Bohm, On Dialogue, London, Lee Nichol, 1996, ISBN 0-415-14912-6.](#)
- [P. Senge, La quinta disciplina, Sperling & Kupfer, 1995.](#)
- [D.Cooperrider, A.Trosten-Bloom, D.Whitney, The Power of Appreciative Inquiry, Berrett-Koehler Publisher Inc., 2003, ISBN 1-57675-226-7.](#)
- [P.Senge, C.O.Scharmer, J.Jaworski, B.S.Flowers, Presence: Human Purpose and the Field of the Future, Society for Organizational Learning, marzo 2004, ISBN 0-9742390-1-1.](#)
- [\(EN\) Levels of listening and listening assessment, su Presencing Institute. URL consultato il 1° marzo 2021.](#)
- [Edward M. Bernays, Crystallizing Public Opinion, 1923.](#)
- [Edward M. Bernays, Propaganda, 1928, ISBN 0-8046-1511-X.](#)
- [Edward M. Bernays, The engineering of consent, Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1947, ISBN 978-0-8061-0328-0.](#)
- [Robert Gill, Change management - or change leadership?, in Journal of Change Management, May 2003, p. 307.](#)
- [E. Canetti, Massa e potere, Adelphi, 1981.](#)
- [M. McLuhan, Gli strumenti del Comunicare, Il Saggiatore, ISBN 88-515-2029-1.](#)
- [Claudio Fracassi, Sotto la notizia niente - saggio sull'informazione planetaria, Avvenimenti, cod.int.Avvenimenti 011194.](#)
- [C. Argyris, Organizational Dynamics,, Autumn 1982, http://www.monitor.com/binary-data/MONITOR_ARTICLES/object/92.pdf.](#)
- [R.Dilts, J.Grinder, R.Bandles., Programmazione neurolinguistica. Lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva, Astrolabio Edizioni, ISBN 88-340-0709-3.](#)
- [L.Boscolo, P.Beltrando, La Clinica Sistemica. Dialoghi A Quattro Sull'evoluzione Del Modello Di Milano, Bollati Boringhieri, 2004, ISBN 88-339-5732-2.](#)
- [Assochange Associazione Italiana No-profit per la promozione la cultura del change management nelle imprese e nella pubblica amministrazione.](#)

- [Change Management Learning Center Prosci Archiviato il 16 aprile 2010 in Internet Archive. significativo punto di riferimento internazionale per la formazione e le best practices di Change Management.](#)
- [J. Anderson: Using Kanban to Manage the Flow of Agile Change, su kanbantool.com. URL consultato il 13 novembre 2013 \(archiviato dall'url originale il 13 novembre 2013\).](#)

Turnaround management

- [Walshe, K./ Harvey, G./ Hyde, P./ Pandit, N. \(2004\): Organizational Failure and Turnaround: Lessons for Public Services from the For-Profit Sector, in Public Money & Management, Vol. 24, No. 4 \(August, 2004\), pp. 201–208. \(p. 204\)](#)
- [Boyne, G. A./ Meier, K. \(2009\): Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround, in: Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 5 \(July, 2009\), pp. 835–863. \(p. 843\)](#)
- [Robbins, D. K./ Pearce II, J. A. \(1992\): Retrenchment und Recovery, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 4 \(May, 1992\), pp. 287–309. \(p.290\)](#)
- [Boyne, G. A./ Meier, K. \(2009\): Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround, in: Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 5 \(July, 2009\), pp. 835–863. \(p. 844\)](#)
- [Barker III, V. L./ Duhaime, I. M. \(1997\): Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 1 \(Jan., 1997\), pp. 13–38. \(p. 20\)](#)
- [Boyne, G. A./ Meier, K. \(2009\): Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround, in: Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 5 \(July, 2009\), pp. 835–863. \(p. 842\)](#)
- [Castrogiovanni, G. J./ Baliga, B. R./ Kidwell Jr., R. E. \(1992\): Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts, in: The Executive, Vol. 6, No. 3 \(Aug. 1992\), pp. 26–41. \(pp. 28\)](#)

Activity Based Costing

- [\(EN\) Activity Based Costing, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)

Analisi SWOT

- [Armstrong. M. A handbook of Human Resource Management Practice \(10th edition\) 2006, Kogan Page , London ISBN 0-7494-4631-5](#)
- [^ Armstrong.M Management Processes and Functions, 1996, London CIPD ISBN 0-85292-438-0](#)
- [http://www.mbatoolbox.org/stories/storyReader\\$19 Archiviato il 4 febbraio 2012 in Internet Archive. SCAN](#)
- [See for instance Archiviato il 3 dicembre 2008 in Internet Archive.](#)
- [Hill, T. & R. Westbrook, SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, in Long Range Planning, vol. 30, n. 1, 1997, pp. 46–52, DOI:10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7.](#)
- [J. Scott Armstrong, The Value of Formal Planning for Strategic Decisions, in Strategic Management Journal, vol. 3, 1982, pp. 197–211, DOI:10.1002/smj.4250030303.](#)
- [Brendan Kitts, Leif Edvinsson and Tord Beding \(2000\) Crystallizing knowledge of historical company performance into interactive, query-able 3D Landscapes](#)

- Hill, T. & R. Westbrook - SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, 1997
- Vecchia, Marco - Hapù - Manuale di tecnica della comunicazione pubblicitaria - Lupetti, 2003
- (EN) Analysis of Forest & Forest Case, su mbatoolbox.org. URL consultato il 22 marzo 2012 (archiviato dall'url originale il 4 febbraio 2012).
- (EN) SWOT analysis (CIPD), su cipd.co.uk.
- (EN) PESTLE analysis history and application from the CIPD
- Analisi SWOT, definizione e modello da scaricare su My Social Web

Mentoring

- Promozione e tutoraggio in favore della parità dei sessi e del cambiamento istituzionale, su cordis.europa.eu. URL consultato il 7 agosto 2022.
- Huang A. & J. Linch, *Mentoring, the Tao of giving and receiving wisdom*, Harper Collins, 1995.
- la cultura organizzativa è stata definita da Schein come “insieme di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno, che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (storia del pensiero organizzativo p.410, autore Giuseppe Bonazzi)
- Maria D'Alessio, Fiorenzo Laghi, Vito Giacalone. *Mentoring e scuola. Teorie, modelli e metodologie di intervento a contrasto della dispersione scolastica*. Hoepli editore.p46
- Daniele Boldizzoni, Raoul C. D. Nacamulli, *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, 2004, pg.81
- Daniele Boldizzoni, Raoul C. D. Nacamulli, *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, 2004, pg.81
- Gian Piero Quaglino, *Scritti di formazione 3 1991-2002*, FrancoAngeli, 2006
- Con l'espressione mobilità verticale si intende il passaggio a posizioni gerarchicamente superiori, che implicano un aumento delle responsabilità e della retribuzione. La mobilità verticale è legata, oltre che dalla discrezionalità delle scelte del management, anche da uno strumento contrattuale. Per approfondimenti: Di Colasanto, Zucchetti, *Mobilità e transizioni nei mercati del lavoro locali*; pg. 27, FrancoAngeli, 2008
- Renato Di Nubila. *Saper fare formazione. Manuale di metodologia per giovani formatori*. Editore Pensa Multimedia (collana Formazione).
- Myriam Ines Giangiacomo (a cura di). *Formazione one to one. Indagine sulle pratiche di auto-tras-formazione della persona*. FrancoAngeli, 2012.
- Maria D'Alessio, Fiorenzo Laghi, Vito Giacalone. *Mentoring e scuola. Teorie, modelli e metodologie di intervento a contrasto della dispersione scolastica*. Hoepli editore.
- Daniele Boldizzoni, Raoul C. D. Nacamulli, *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, 2004.
- Gian Piero Quaglino, *Scritti di formazione, 1991-2002*, FrancoAngeli, vol. 3, 2006.
- Di Colasanto, Zucchetti, *Mobilità e transizioni nei mercati del lavoro locali*; pg. 27, FrancoAngeli, 2008.
- (EN) Mentoring, su *Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.*

Coaching

- Cos'è il coaching - ICF Italia, su www.icf-italia.org. URL consultato il 20 aprile 2017 (archiviato dall'url originale il 19 ottobre 2016).
- Il Coaching secondo l'Associazione Coaching Italia. URL consultato il 25 aprile 2017.
- Angel, Amar 2008, p.22.
- Cardani et al 2008, p.25.
- Angel, Amar 2008, p.23.
- Passmore 2012.
- Di Nubila 2005, pp.285-292.
- (EN) Elizabeth O'Brien, 10 things life coaches won't tell you, in *MarketWatch*. URL consultato il 18 marzo 2017.
- Pierre Angel e Patrick Amar, *Il Coaching*, Bologna, Il Mulino, 2008 [2005], ISBN 978-88-15-12471-5.
- Cardani, Martone, Quintarelli e Tassinotti, *Business coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, IPSOA -Wolters Kluwer Italia, 2008, ISBN 978-88-217-2814-3.
- Renato D. Di Nubila, *Saper fare formazione: manuale di metodologia per giovani formatori*, Pensa Multimedia, 2005, ISBN 978-88-8232-423-0.
- Jonathan Passmore, David Peterson e Teresa Freire, *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, John Wiley & Sons, 2012, ISBN 978-1-118-32649-7.
- Richard Bandler e Owen Fitzpatrick, *Le convinzioni e gli stati che portano al successo*, Urganò, Alessio Roberti Editore, 2006.
- (EN) Coaching, su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.

Temporary management

- Fonte: "Temporary Management - Ascoltiamo l'Europa" di Maurizio Quarta (Temporary Management & Capital Advisors)- Franco Angeli. Maurizio Quarta
- Ivan Orteni, *Il voucher per l'innovation manager è legge: ecco come funziona*, su economyup.it (archiviato il 6 aprile 2019).
- Temporary innovation manager: in arrivo il voucher da 40.000 euro per le PMI, su legislazionetecnica.it.
- Fonte: Pamela Wasley (Cerius) in *Entrepreneur Europe*, marzo 2016

Controllo di gestione

- Brusa L., *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, 2004
- Salvioni D.M., *Il sistema di controllo della gestione*. Torino: Giappichelli, 1997
- Salvioni D.M. (eds.), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*. Milano: FrancoAngeli, 2004
- Salvioni D.M., Bosetti L., *Corporate responsibility, ethics and management control. Some evidence from Italian public utilities* In: FRENKEL D.A. AND GERNER-BEUERLE C., *Challenges of the Law in a Permeable World*. ATHENS: Atiner, 2009
- Salvioni D.M., Franzoni S., *Governance e controllo della gestione aziendale*, Torino: Giappichelli, 2014

Business plan

- Sahlman, William: How to write a great Business Plan. Harvard Business Review July/August 1997 p. 98-108
- Singler, Axel: Businessplan. 3. Auflage, 128 S., Haufe-Lexware, München 2010. ISBN 978-3-448-10041-9
- Ballestrazzi, Ragazzoni, Spaccini: Budget e Business plan: Metodo della contabilità previsionale. 2012
- Antonio Borello, Il Business Plan - Dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa, McGraw-Hill, 2012. 5ª edizione.

Progettazione top-down e bottom-up

- Adam Maria Gadomski, Top-down Object-based Goal-oriented Approach (TOGA meta-theory), 1994 Archiviato il 9 luglio 2012 in Archive.is., Sito specialistico ENEA.
- Perl Design Patterns Book
- (EN) Progettazione top-down e bottom-up / Progettazione top-down e bottom-up (altra versione), su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.

Continuità operativa

- Continuità operativa, su agid.gov.it, Agenzia per l'Italia digitale.
- Giuseppe Iacono, Flavia Marzano e Carlo Maria Medaglia, La continuità operativa negli enti locali, Maggioli, 2012.
- Emanuela Masini, Laura Mugnai e Sergio Boncinelli, Gestione della continuità operativa delle strutture ospedaliere in condizione di maxi-emergenza, Firenze University Press, 2015.
- (EN) ISO 22300:2012 - Societal security -- Terminology, su ISO. URL consultato il 27 gennaio 2017.
- BS 11200:2014 Crisis management. Guidance and good practice, su shop.bsigroup.com. URL consultato il 28 gennaio 2017.
- (EN) ISO 22301:2012 - Societal security -- Business continuity management systems --- Requirements, su iso.org. URL consultato il 4 marzo 2017.
- (EN) ISO 22313:2012 - Societal security -- Business continuity management systems -- Guidance, su iso.org. URL consultato il 4 marzo 2017.
- (EN) ISO/TS 22317:2015 - Societal security -- Business continuity management systems -- Guidelines for business impact analysis (BIA), su iso.org. URL consultato il 4 marzo 2017.
- (EN) ISO/TS 22318:2015 - Societal security -- Business continuity management systems -- Guidelines for supply chain continuity, su iso.org. URL consultato il 4 marzo 2017.
- Codice dell'amministrazione digitale | AgID, su archivio.digitpa.gov.it. URL consultato il 30 giugno 2016 (archiviato dall'url originale il 17 agosto 2016).
- monica, Strumenti e metodi per la Continuità Operativa ed il Disaster Recovery, su riuso-pa.piemonte.it. URL consultato il 30 giugno 2016 (archiviato dall'url originale il 18 agosto 2016).
- Agenzia per l'Italia Digitale, su agid.gov.it.

Tecnologia dell'informazione (information technology)

- Sull'applicazione in seguito più ampia del termine TI, Keary commenta: "Nella sua accezione originaria, l'espressione "tecnologia dell'informazione" descriveva la convergenza delle

tecnologie con applicazioni nell'ampio campo della memorizzazione, recupero, elaborazione e disseminazione[non chiaro] di dati. Quest'uso concettuale del termine da allora è stato convertito in ciò che si presuppone essere l'uso concreto, senza il rinforzo di una definizione ... il termine TI manca di sostanza quando viene applicato al nome di una qualsiasi funzione, disciplina o posizione."[4]

- "Formato" si riferisce alle caratteristiche fisiche dei dati memorizzati, quali il loro schema di codifica; "struttura" descrive l'organizzazione di quei dati.
- Daintith, John (a cura di), IT, in *A Dictionary of Physics*, Oxford University Press, 2009. URL consultato il 1° agosto 2012. (Richiede abbonamento)
- Free on-line dictionary of computing (FOLDOC), su *foldoc.org*. URL consultato il 9 febbraio 2013 (archiviato dall'url originale il 15 aprile 2013).
- Chandler, Daniel e Munday, Rod, Information technology, in *A Dictionary of Media and Communication*, 1ª ed., Oxford University Press. URL consultato il 1° agosto 2012. (Richiede abbonamento)
- Ralston, Hemmendinger & Reilly (2000), p. 869.
- Butler, Jeremy G., *A History of Information Technology and Systems*, University of Arizona. URL consultato il 2 agosto 2012 (archiviato dall'url originale il 5 agosto 2012).
- Leavitt, Harold J. e Whisler, Thomas L., Management in the 1980s, in *Harvard Business Review*, vol. 11, 1958.
- Schmandt-Besserat, Denise, *Science*, vol. 211, n. 4479, 1981, DOI:10.1126/science.211.4479.283, PMID 17748027, <https://oadoi.org/10.1126/science.211.4479.283>.
- Wright (2012), p. 279.
- Childress (2000), p. 94.
- Chaudhuri (2004), p. 3.
- Lavington (1980).
- Enticknap, Nicholas, Computing's Golden Jubilee, in *Resurrection*, n. 20, The Computer Conservation Society, estate 1998, ISSN 0958-7403 (WC · ACNP). URL consultato il 19 aprile 2008 (archiviato dall'url originale il 9 gennaio 2012).
- Cooke-Yarborough, E. H., Some early transistor applications in the UK, in *Engineering and Science Education Journal*, vol. 7, n. 3, IEE, giugno 1998, pp. 100–106, DOI:10.1049/esej:19980301, ISSN 0963-7346 (WC · ACNP). URL consultato il 7 giugno 2009. (Richiede abbonamento)
- Alavudeen & Venkateshwaran (2010), p. 178.
- Lavington (1998), p.1.
- Early computers at Manchester University, in *Resurrection*, vol. 1, n. 4, The Computer Conservation Society, estate 1992, ISSN 0958-7403 (WC · ACNP). URL consultato il 19 aprile 2008 (archiviato dall'url originale il 28 agosto 2017).
- Universität Klagenfurt (a cura di), Magnetic drum, in *Virtual Exhibitions in Informatics*. URL consultato il 21 agosto 2011 (archiviato dall'url originale il 21 giugno 2006).
- The Manchester Mark 1, University of Manchester. URL consultato il 24 gennaio 2009 (archiviato dall'url originale il 21 novembre 2008).
- Khurshudov (2001), p. 6.
- Wang & Taratorin (1999), pp. 4–5.
- Wu, Suzanne, How Much Information Is There in the World?, in *USC News*, University of Southern California. URL consultato il 10 settembre 2013.
- Hilbert, Martin e López, Priscila, The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information, in *Science*, vol. 332, n. 6025, 1° aprile 2011,

- pp. 60–65, DOI:10.1126/science.1200970, PMID 21310967. URL consultato il 10 settembre 2013.
- Americas events- Video animation on The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information from 1986 to 2010, su *The Economist* (archiviato dall'url originale il 18 gennaio 2012).
 - Ward & Dafoulas (2006), p. 2.
 - Olofson, Carl W., A Platform for Enterprise Data Services (PDF), IDC, ottobre 2009. URL consultato il 7 agosto 2012.
 - Ward & Dafoulas (2006), p. 3.
 - Pardede (2009), p. 2.
 - Pardede (2009), p. 4.
 - Kedar (2009), pp. 1–9.
 - van der Aalst (2011), p. 2.
 - Dyché (2000), pp. 4–6.
 - Weik (2000), p. 361.
 - Pardede (2009), p. xiii.
 - Lewis (2003), pp. 228–31.
 - Han, Kamber & Pei (2011), p. 5.
 - Han, Kamber & Pei (2011), p. 8.
 - Han, Kamber & Pei (2011), p. xiii.
 - The Joint Task Force for Computing Curricula 2005. Computing Curricula 2005: The Overview Report (pdf) Archiviato il 21 ottobre 2014 in Internet Archive.
 - Proctor (2011), prefazione.
 - Forecast Alert: IT Spending, Worldwide, 4Q12 Update, Gartner. URL consultato il 2 gennaio 2013.
 - Bynum (2008), p. 9.
 - Reynolds (2009), pp. 20–21.
 - Alavudeen, A. e Venkateshwaran, N., *Computer Integrated Manufacturing*, PHI Learning, 2010, ISBN 978-81-203-3345-1.
 - Bynum, Terrell Ward, *Norbert Wiener and the Rise of Information Ethics*, in van den Hoven, Jeroen e Weckert, John (a cura di), *Information Technology and Moral Philosophy*, Cambridge University Press, 2008, ISBN 978-0-521-85549-5.
 - Chaudhuri, P. Pal, *Computer Organization and Design*, PHI Learning, 2004, ISBN 978-81-203-1254-8.
 - Childress, David Hatcher, *Technology of the Gods: The Incredible Sciences of the Ancients*, Adventures Unlimited Press, 2000, ISBN 978-0-932813-73-2.
 - Dyché, Jill, *Turning Data Into Information With Data Warehousing*, Addison Wesley, 2000, ISBN 978-0-201-65780-7.
 - Han, Jiawei, Kamber, Micheline e Pei, Jian, *Data Mining: Concepts and Techniques*, 3ª ed., Morgan Kaufman, 2011, ISBN 978-0-12-381479-1.
 - Kedar, Seema, *Database Management Systems*, Technical Publications, 2009, ISBN 978-81-8431-584-4.
 - Khurshudov, Andrei, *The Essential Guide to Computer Data Storage: From Floppy to DVD*, Prentice Hall, 2001, ISBN 978-0-13-092739-2.
 - Lavington, Simon, *Early British Computers*, Digital Press, 1980, ISBN 978-0-7190-0810-8.
 - Lavington, Simon, *A History of Manchester Computers*, 2ª ed., The British Computer Society, 1998, ISBN 978-1-902505-01-5.
 - Lewis, Bryn, *Extraction of XML from Relational Databases*, in Chaudhuri, Akmal B., Djeraba, Chabane, Unland, Rainer e Lindner, Wolfgang (a cura di), *XML-Based Data Management*

and Multimedia Engineering – EDBT 2002 Workshops, Springer, 2003, ISBN 978-3-540-00130-0.

- Pardede, Eric, *Open and Novel Issues in XML Database Applications*, Information Science Reference, 2009, ISBN 978-1-60566-308-1.
- Proctor, K. Scott, *Optimizing and Assessing Information Technology: Improving Business Project Execution*, John Wiley & Sons, 2011, ISBN 978-1-118-10263-3.
- Ralston, Anthony, Hemmendinger, David e Reilly, Edwin D. (a cura di), *Encyclopedia of Computer Science*, 4ª ed., Nature Publishing Group, 2000, ISBN 978-1-56159-248-7.
- Reynolds, George, *Ethics in Information Technology*, Cengage Learning, 2009, ISBN 978-0-538-74622-9.
- van der Aalst, Wil M. P., *Process Mining: Discovery, Conformance and Enhancement of Business Processes*, Springer, 2011, ISBN 978-3-642-19344-6.
- Wang, Shan X. e Taratorin, Aleksandr Markovich, *Magnetic Information Storage Technology*, Academic Press, 1999, ISBN 978-0-12-734570-3.
- Ward, Patricia e Dafoulas, George S., *Database Management Systems*, Cengage Learning EMEA, 2006, ISBN 978-1-84480-452-8.
- Weik, Martin, *Computer Science and Communications Dictionary*, vol. 2, Springer, 2000, ISBN 978-0-7923-8425-0.
- Wright, Michael T., *The Front Dial of the Antikythera Mechanism*, in Koetsier, Teun e Ceccarelli, Marco (a cura di), *Explorations in the History of Machines and Mechanisms: Proceedings of HMM2012*, Springer, 2012, pp. 279–292, ISBN 978-94-007-4131-7.
- Allen, T. e Morton, M. S. (a cura di), *Information Technology and the Corporation of the 1990s*, New York, Oxford University Press, 1994.
- Gleick, James, *The Information: A History, a Theory, a Flood*, New York, Pantheon Books, 2001.
- Shelly, Gary, Cashman, Thomas, Vermaat, Misty e Walker, Tim, *Discovering Computers 2000: Concepts for a Connected World*, Cambridge, Massachusetts, Course Technology, 1999.
- Webster, Frank e Robins, Kevin, *Information Technology – A Luddite Analysis*, Norwood, NJ, Ablex, 1986.
- (EN) The Global Information Technology Report 2008–2009 (PDF), su weforum.org. URL consultato il 18 luglio 2015 (archiviato dall'url originale il 1° ottobre 2009).

Sicurezza informatica

- Cybersicurezza: la risposta dell'UE alle minacce informatiche, su consilium.europa.eu. URL consultato il 24 marzo 2022.
- ISACA, *CSX Cybersecurity Fundamentals Study Guide*, Rolling Meadows, IL 60008 USA, ISACA, 2015, pp. 5, 190, ISBN 978-1-60420-594-7.
- (EN) Daniel Schatz, Rabih Bashroush e Julie Wall, Towards a More Representative Definition of Cyber Security, in *The Journal of Digital Forensics, Security and Law*, vol. 12, n. 2, 2017, DOI:10.15394/jdfsl.2017.1476. URL consultato il 13 aprile 2022.
- Relazione sull'esistenza di un sistema d'intercettazione globale per le comunicazioni private ed economiche (sistema d'intercettazione Echelon) (2001/2098 (INI) del Parlamento europeo, 11 luglio 2001
- Cybersecurity Framework, su nist.gov.
- Justin Seitz, *Black Hat Python: Python Programming for Hackers*, No Starch Press, 14 aprile 2021, ISBN 978-1718501126.
- Senza una vulnerabilità da sfruttare la minaccia rimane ma solo a livello potenziale.

- [\(EN\) Privacy Rights Clearinghouse | Data Breaches, su *privacyrights.org*. URL consultato il 16 marzo 2017.](#)
- [Studies prove once again that users are the weakest link in the security chain, su *CSO Online*.](#)
- [The Role of Human Error in Successful Security Attacks, su *IBM Security Intelligence*.](#)
- [90% of security incidents trace back to PEBKAC and ID10T errors, su *Computerworld*.](#)
- [The Human Component of Cyber Risk, su *The Coruscan Project*.](#)
- [Risky business: why security awareness is crucial for employees, su *The Guardian*.](#)
- [Developing a Security Culture, su *CPNI - Centre for the Protection of National Infrastructure*.](#)
- [Cyber Risk Index: Global Research on Cyber Risk | NordVPN, su *nordvpn.com*, 6 maggio 2020. URL consultato il 27 agosto 2020.](#)
- [Sean Brooks & Ellen Nadeau \(2015\), Privacy Risk Management for Federal Information Systems. Information Technology Laboratory, NIST, Gaithersburg, MD.](#)
- [Deve essere una proprietà assoluta: niente e nessuno può apportare alcuna modifica.](#)
- [Mikko Hypponen: Fighting viruses, defending the net, su *ted.com*.](#)
- [Mikko Hypponen - Behind Enemy Lines, su *youtube.com*.](#)
- [European Cybercrime Centre set for launch, su *virusbulletin.com*.](#)
- [Europol European Cybercrime Centre \(EC3\), su *europol.europa.eu*.](#)
- [G. M. Schneider, J. L. Gersting, Informatica, edizione italiana, Apogeo, Milano 2007](#)
- [ISACA, CSX Cybersecurity Fundamentals, 2015, ISBN 978-1-60420-594-7](#)
- [R. Baldoni, R. De Nicola, Il Futuro della Cybersecurity in Italia, Consorzio Cini, 2015, ISBN 9788894137309](#)
- [R. Baldoni, L. Montanari, 2015 Italian Cybersecurity Report. Un Framework Nazionale per la Cybersecurity, 2017, Research Center of Cyber Intelligence and Information Security - Sapienza Università di Roma ISBN 9788894137316](#)
- [R. Baldoni, L. Montanari, L. Querzoni, 2016 Italian Cybersecurity Report. Controlli essenziali di Cybersecurity, 2017, Research Center of Cyber Intelligence and Information Security - Sapienza Università di Roma ISBN 978-88-941-3732-3](#)
- [R. Marchetti, R. Mulas, Cyber security. Hacker, terroristi, spie e le nuove minacce del web, 2017, Luiss University Press, ISBN 9788861052666](#)
- [R. Baldoni, R. De Nicola, P. Prinetto, Il Futuro della Cybersecurity in Italia: Ambiti Progettuali Strategici, 2018, ISBN 9788894137330](#)
- [v. De Luca, G. Terzi di Sant'Agata, F. Voce, Il ruolo dell'Italia nella sicurezza cibernetica. Minacce, sfide e opportunità, 2018, Franco Angeli, ISBN 9788891768049](#)
- [Giorgio Sbaraglia, Cyber security. Kit di sopravvivenza. Il web è un luogo pericoloso. Dobbiamo difenderci!, 2018, Clusit, goWare, Firenze, ISBN 978 88 3363 096 0](#)
- [\(EN\) Sicurezza informatica, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Opere riguardanti Sicurezza informatica, su Open Library, Internet Archive.](#)
- [\(EN\) \[http://ec.europa.eu/information_society/activities/sip/index_en.htm\]\(http://ec.europa.eu/information_society/activities/sip/index_en.htm\) Safer Internet Europa](#)
- [Raccolta della normativa applicabile in materia di sicurezza dei dati, CyberLaws.it](#)
- [Clusit, Associazione italiana per la sicurezza informatica](#)

ISO/IEC 27001:2013

- [ISO/IEC 27001:2013 - Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements, su *iso.org*, International Organization for Standardization. URL consultato il 27 gennaio 2015.](#)

- ISO - ISO Standards - ISO/IEC JTC 1/SC 27 - IT Security techniques, su iso.org, International Organization for Standardization. URL consultato il 27 gennaio 2015.

Resilience Engineering

- Hollnagel, E., D. Woods, and N. Leveson (eds). 2006. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Limited.
- Hollnagel, E. Pariès, J. Woods, D. D. & Wreathall, J. (Eds) (2011). Resilience Engineering Perspectives Volume 3: Resilience Engineering in Practice. Farnham, UK: Ashgate Publishing Limited.
- Hollnagel, E. (2014). Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management. Farnham, UK: Ashgate.
- <http://www.resilience-engineering-association.org/>
- Perrow, C. 1999. Normal Accidents. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press
- Hollnagel, E., Hounsgaard, J., & Colligan, L. (2014). FRAM-the Functional Resonance Analysis Method: A Handbook for the Practical Use of the Method. Centre for Quality, Region of Southern Denmark.
- <http://erikhollnagel.com/ideas/resilience-engineering.html>
- Dekker, Sydney. (2011). Drift into failure. Farnham, UK: Ashgate Publishing Limited.

Disaster recovery

- Nell'italiano informatico recovery è tradotto anche "ripristino". Restore, anch'esso usato in informatica, è tradotto "recupero" o "ripristino".
- (EN) SecaaS Category 9 // BCDR Implementation Guidance - Cloud Security Alliance, in Cloud Security Alliance. URL consultato il 7 gennaio 2018.
- Business continuity statistics: where myth meets fact. Continuity Central. 24 April 2009. Retrieved 3 August 2012.
- Gregory, Peter H., CISA certified information systems auditor all-in-one exam guide, McGraw-Hill, 2010, ISBN 9780071487559, OCLC 506020199.
- Five Mistakes That Can Kill a Disaster Recovery Plan | Dell, su content.dell.com, 16 gennaio 2013. URL consultato il 10 gennaio 2018 (archiviato dall'url originale il 16 gennaio 2013).
- (EN) How to Use the Cloud as a Disaster Recovery Strategy, in Inc.com, 2011-06-23T01:5900-0400. URL consultato il 10 gennaio 2018.

Storage Area Network (SAN)

- (EN) Bradley Mitchell, SAN - Storage Area Network, su compnetworking.about.com, about.com. URL consultato il 14 maggio 2012.
- (EN) IBM Redbooks - Introduction to Storage Area Networks, su redbooks.ibm.com.
- Datacenter for Dummies: Le SAN - Lega Nerd, su leganerd.com.

Gestione del rischio

- Capuano, Paolo: La crisi finanziaria internazionale. Il ruolo della funzione di risk management delle banche, Aracne editrice, Roma, 2013, ISBN 978-88-548-6304-0.

- Conti, Cesare: L'esposizione dell'impresa ai rischi finanziari, EGEA, Milano, 1996. ISBN 88-238-0361-6.
- Conti Cesare e Arnaldo Mauri, "Corporate financial risk management: governance and disclosure post IFSR 7", The ICAFI Journal of Financial Risk Management, Vol. V, n. 2, pp. 20-27. Vers. italiana
- Hull, John C.: Risk management e istituzioni finanziarie, Pearson, Milano, 2008, ISBN 978-88-7192-526-4.
- Salvioni D.M.: Governance, Risk Management and Business Effectiveness in Global Firm. In: Tipuric D., Dabic M. (eds.). Management, Governance, and Entrepreneurship. New Perspectives and Challenges. Darwen: Access Press UK, 2012.
- (EN) Gestione del rischio, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.
- (EN) Opere riguardanti Gestione del rischio, su Open Library, Internet Archive.

Rischio

- ISO 31000-2009 "Risk Management", art. 4. In italiano UNI ISO 31000-2010 "Gestione del rischio - Principi e linee guida".
- Dovrebbe però avere un livello di rischio minore di quello accettabile a meno di deroghe formali.
- The Risk Management Guide - A to Z and FAQ Reference, su ruleworks.co.uk.
- (EN) IUPAC Gold Book, "risk", su goldbook.iupac.org.
- (EN) IUPAC Gold Book, "hazard", su goldbook.iupac.org.

Valutazione del rischio

- (EN) IUPAC Gold Book, "risk assessment", su goldbook.iupac.org.

Enterprise Risk Management

- M. Giorgino Il Risk Management nelle Imprese Italiane, Milano, Il Sole 24 Ore, 2008. ISBN 9788883639098.
- J. DeLoach Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity, London, Financial Times/Prentice Hall, 2000. ISBN 0273644149.
- CoSO, su coso.org.
- ANRA Associazione Italiana Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali <http://www.anra.it>

Gerarchia dei controlli del rischio

- (EN) Hierarchy of Controls, su [U.S. National Institute for Occupational Safety and Health](http://www.osha-slc.gov). URL consultato il 31 gennaio 2017.
- Hierarchy of Controls (PDF), su besmart.hsa.ie, Health and Safety Authority (Ireland).
- Hierarchy of Hazard Controls, su [New York Committee for Occupational Safety & Health](http://www.nyc.gov). URL consultato l'11 aprile 2012 (archiviato dall'url originale il 5 marzo 2012).
- How the hierarchy of control can help you fulfil your health and safety duties, su ohshandbook.com.au, Occupational Health & Safety Handbook, 20 gennaio 2012. URL consultato l'11 aprile 2012 (archiviato dall'url originale il 14 gennaio 2013).

- Hazard Control, su *Canadian Centre for Occupational Health and Safety*, 20 aprile 2006. URL consultato l'11 aprile 2012.
- Engineering Controls, su *U.S. National Institute for Occupational Safety and Health*. URL consultato l'11 aprile 2012.
- Tree Work – Working at height, su *UK Health and Safety Executive*. URL consultato l'11 aprile 2012.
- Hierarchy of control diagram, su *Safework SA*. URL consultato l'11 aprile 2012 (archiviato dall'url originale il 27 marzo 2014).
- Hierarchy of Controls, su *SA Unions*. URL consultato l'11 aprile 2012 (archiviato dall'url originale il 23 giugno 2005).
- MANUAL HANDLING HIERARCHY OF CONTROLS Archiviato il 7 settembre 2012 in Internet Archive.
- Manual Handling: Hierarchy of Controls (PDF), su *WorkCover New South Wales* (archiviato dall'url originale il 22 dicembre 2014).
- Hazard identification, risk assessment & risk control in the workplace, su *WorkSafe Victoria*. URL consultato l'11 aprile 2012 (archiviato dall'url originale il 23 ottobre 2013).
- (EN) CDC - Hierarchy of Controls - NIOSH Workplace Safety and Health Topic, su *cdc.gov*. URL consultato il 7 agosto 2017.
- (EN) Canadian Centre for Occupational Health & Safety document
- (EN) Hierarchy of prevention and control measures on OSH Wiki (EU)

Decisione

- Daniel C. Dennett, Freedom Evolves Viking, New York, 2003 [tr. it. L'evoluzione della libertà, Raffaello Cortina, Milano, 2004]
- Daniel C. Dennett, Brainstorms: Philosophical Essays on Mind and Psychology, MIT Press (1978), pp.286-299
- John M. Pearson, Benjamin Y. Hayden, Sridhar Raghavachari, Michael L. Platt, Neurons in Posterior Cingulate Cortex Signal Exploratory Decisions in a Dynamic Multioption Choice Task, Current Biology, volume 19, n. 18, 29 settembre 2009, pp. 1532–1537. DOI: 10.1016/j.cub.2009.07.048
- Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow, trad. di Laura Serra, Pensieri lenti e veloci, Milano: Mondadori, 2012 ISBN 978-88-04-62108-9 ISBN 978-88-04-62792-0
- Amedeo Benedetti, Decisione e persuasione per l'intelligence (e la politica), Genova, Erga Edizioni, 2004. ISBN 88-8163-355-8
- Alberto Gandolfi, Decidere nell'incertezza, Edizioni Casagrande, Bellinzona, 2012, ISBN 978-88-7713-624-4

Foresta casuale

- (EN) Tin Kam Ho, The Random Subspace Method for Constructing Decision Forests (PDF), in IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence, vol. 20, n. 8, 1998, pp. 832–844, DOI:10.1109/34.709601. URL consultato l'8 febbraio 2017 (archiviato dall'url originale il 4 marzo 2016).
- De Mauro, Andrea., Big data analytics : guida per iniziare a classificare e interpretare dati con il machine learning, Apogeo, 2019, ISBN 978-88-503-3478-0, OCLC 1065010076. URL consultato il 10 novembre 2019.

- [\(EN\) Tin Kam Ho, Random Decision Forests \(PDF\), *Proceedings of the 3rd International Conference on Document Analysis and Recognition, Montreal, QC, 14–16 August 1995*, 1995, pp. 278–282 \(archiviato dall'url originale il 17 aprile 2016\).](#)
- [Hastie, Trevor. e Friedman, J. H. \(Jerome H.\), *The elements of statistical learning : data mining, inference, and prediction : with 200 full-color illustrations*, Springer, 2001, ISBN 0-387-95284-5, OCLC 46809224. URL consultato il 13 marzo 2020.](#)
- [\(EN\) Eugene Kleinberg, An Overtraining-Resistant Stochastic Modeling Method for Pattern Recognition \(PDF\), in *Annals of Statistics*, vol. 24, n. 6, 1996, pp. 2319–2349, DOI:10.1214/aos/1032181157, MR 1425956 \(archiviato dall'url originale il 19 luglio 2011\).](#)
- [\(EN\) Eugene Kleinberg, On the Algorithmic Implementation of Stochastic Discrimination \(PDF\), in *IEEE Transactions on PAMI*, vol. 22, n. 5, 2000. URL consultato l'8 febbraio 2017 \(archiviato dall'url originale il 19 agosto 2011\).](#)
- [\(EN\) Eugene Kleinberg, Stochastic Discrimination and its Implementation \(archiviato dall'url originale il 26 novembre 2012\).](#)
- [Ankan Mullick, Surjodoy Ghosh D, Shivam Maheswari, Srotaswini Sahoo e Suman Maity, Identifying Opinion and Fact Subcategories from the Social Web, in *GROUP '18: Proceedings of the 2018 ACM Conference on Supporting Groupwork*, DOI:10.1145/3148330.3154518, ISBN 978-1-4503-5562-9, OCLC 7279777466. URL consultato il 14 dicembre 2020. Ospitato su archive.is.](#)

Apprendimento d'insieme

- [Andrea De Mauro, *Big data analytics : guida per iniziare a classificare e interpretare dati con il machine learning*, Apogeo, 2019, ISBN 9788850334780, OCLC 1065010076. URL consultato il 10 novembre 2019.](#)
- [\(EN\) Ensemble Machine Learning, 2012, DOI:10.1007/978-1-4419-9326-7. URL consultato il 10 novembre 2019.](#)

Bagging

- [Andrea De Mauro, *Big data analytics : guida per iniziare a classificare e interpretare dati con il machine learning*, Apogeo, 2019, ISBN 9788850334780, OCLC 1065010076. URL consultato il 10 novembre 2019.](#)

Boosting

- [De Mauro, Andrea., *Big data analytics : guida per iniziare a classificare e interpretare dati con il machine learning*, Apogeo, 2019, ISBN 9788850334780, OCLC 1065010076. URL consultato il 10 novembre 2019.](#)
- [\(EN\) Trevor Hastie, Saharon Rosset e Ji Zhu, Multi-class AdaBoost, in *Statistics and Its Interface*, vol. 2, n. 3, 2009, pp. 349–360, DOI:10.4310/SII.2009.v2.n3.a8. URL consultato il 10 novembre 2019.](#)

Data mining

- [Entry ID 917359, su *iate.europa.eu*. URL consultato il 15 luglio 2022.](#)

- [Daniele Medri: Big Data & Business: An on-going revolution, su *statisticsviews.com*, Statistics Views, 21 ottobre 2013. URL consultato il 21 giugno 2015 \(archiviato dall'url originale il 17 giugno 2015\).](#)
- [Data Science from Scratch. First Principles with Python, O'Reilly, 2019, ISBN 9781492041139.](#)
- [UK Researchers Given Data Mining Right Under New UK Copyright Laws. \(archiviato dall'url originale il 9 giugno 2014\). Out-Law.com. Retrieved 14 November 2014](#)
- [Licences for Europe – Structured Stakeholder Dialogue 2013, su *European Commission*. URL consultato il 14 novembre 2014.](#)
- [Text and Data Mining: Its importance and the need for change in Europe, su *Association of European Research Libraries*. URL consultato il 14 novembre 2014 \(archiviato dall'url originale il 29 novembre 2014\).](#)
- [P. Cabena; P. Hadjinian; R. Stadler; J. Verhees; A. Zanasi. Discovering data mining from concept to implementation, Prentice Hall PTR 1997](#)
- [Dulli Susi; Furini Sara; Peron Edmondo. Data Mining., Springer Verlag, 2009](#)
- [data mining, su *sapere.it*, De Agostini.](#)
- [\(EN\) Data mining, su Enciclopedia Britannica, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Opere riguardanti Data mining, su Open Library, Internet Archive.](#)
- [Archivio UCI.: Archivio di dati di pubblico dominio per esperimenti di data mining](#)
- [Data Mining Group.: Consorzio di produttori di software per lo sviluppo di standard per il data mining](#)
- [Data Base & Data Mining Group website, su *dbdmg.polito.it*.](#)
- [\(IT\) Articolo divulgativo su Data Mining e Clustering, su *matematicamente.it*.](#)
- [\(IT\) One Minute Dictionary. URL consultato il 2 ottobre 2019 \(archiviato dall'url originale il 17 novembre 2011\).: Il data mining in un video di un minuto](#)

Business intelligence

- [Daniele Medri: Big Data & Business: An on-going revolution, su *statisticsviews.com*, «Statistics Views», 21 ottobre 2013. URL consultato il 21 giugno 2015 \(archiviato dall'url originale il 17 giugno 2015\).](#)
- [P. F. Camussone: Il sistema informativo aziendale, ETAS, 1998](#)
- [Ralph Kimball, Margy Ross, The Data Warehouse Toolkit. John Wiley & Sons, Inc.](#)
- [Ralph Kimball, Joe Caserta, The Data Warehouse ETL Toolkit. John Wiley & Sons, Inc.](#)
- [Dulli Susi - Furini Sara - Peron Edmondo, Data warehouse. Teoria ed esercizi, Progetto Libreria, 2008.](#)
- [Luca Quagini, Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performance nell'era digitale, Franco Angeli, 2004.](#)
- [Paolo Pasini, Sistemi Informativi Direzionali, Egea, 2004.](#)
- [Davenport T.H., Harris J.G., Competing on Analytics, Harvard Business School Press, Cambridge, 2007.](#)
- [Davenport, T.H., Harris J.G., Morison R., Analytics at Work, Harvard Business School Press, Cambridge, 2010.](#)
- [Turban E., Aronson J., Sharda R. e Delen D., Decision Support and Business Intelligence Systems, Pearson, 2010](#)
- [Articolo divulgativo su data mining e clustering, su *matematicamente.it*. URL consultato il 5 ottobre 2009 \(archiviato dall'url originale il 13 agosto 2009\).](#)
- [Definizione tratta da One Minute Dictionary, dizionario in video di BitMAT](#)
- [\(EN\) CLLAX: Top 10 Best BI Tools to Increase Productivity and Software \(April 2020\)](#)

- [\(EN\) Predictive Analytics Magazine: Top Business Intelligence Tools \(Febbraio 2012\)](#)
- [\(EN\) BusinessWeek Magazine: Giving the Boss the Big Picture: A dashboard pulls up everything the CEO needs to run the show \(Febbraio 2006\)](#)
- [\(EN\) Bloomberg Businessweek: "Business Intelligence Software's Time Is Now" \(Marzo 2009\)](#)
- [Video pillole divulgative sulla business intelligence e le sue applicazioni](#)

Big data

- [Voce 3551299 nella IATE.](#)
- [\(EN\) megadati - Translation in English — TechDico, su *TechDico*. URL consultato il 19 luglio 2019.](#)
- [\(EN\) Andrea De Mauro, Marco Greco e Michele Grimaldi, A Formal definition of Big Data based on its essential features, in *Library Review*, vol. 65, n. 3, 2016, pp. 122-135, DOI:10.1108/LR-06-2015-0061. URL consultato il 25 giugno 2017.](#)
- [Alberto Sardi, Enrico Sorano, Valter Cantino, Patrizia Garengo, Big data and performance measurement research: trends, evolution and future opportunities, in *Measuring Business Excellence*, 2020, DOI:10.1108/MBE-06-2019-0053.](#)
- [Marco Russo, Luca De Biase, Che cosa pensereste se vi dicessero che in Italia i Big Data non esistono?, su *blog.debiase.com*. URL consultato il 28 ottobre 2014.](#)
- [\(EN\) Jacobs, A., The Pathologies of Big Data, su *queue.acm.org*, ACMQueue, 6 luglio 2009. URL consultato il 21 ottobre 2013.](#)
- [Gianluca Ferrari, Il vero significato dei "Big data", su *searchcio.techtarget.it*, 14 giugno 2011. URL consultato il 21 ottobre 2013.](#)
- [Snijders, C., Matzat, U., & Reips, U.-D. \(2012\). 'Big Data': Big gaps of knowledge in the field of Internet. *International Journal of Internet Science*, 7, 1-5. *International Journal of Internet Science*, Volume 7, Issue 1](#)
- [De Mauro, Andrea., Big data analytics : guida per iniziare a classificare e interpretare dati con il machine learning, Apogeo, 2019, ISBN 9788850334780, OCLC 1065010076. URL consultato il 10 novembre 2019.](#)
- [Douglas Laney, 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety \(PDF\), su *blogs.gartner.com*, Gartner. URL consultato il 6 febbraio 2001.](#)
- [Mark Beyer, Gartner Says Solving 'Big Data' Challenge Involves More Than Just Managing Volumes of Data, su *gartner.com*, Gartner. URL consultato il 13 luglio 2011 \(archiviato il 10 luglio 2011\).](#)
- [\(EN\) Mark Beyer, Gartner Says Solving 'Big Data' Challenge Involves More Than Just Managing Volumes of Data, su *gartner.com*, 27 giugno 2011. URL consultato il 25 giugno 2017 \(archiviato il 10 luglio 2011\).](#)
- [\(EN\) What is Big Data?, su *villanovau.com*, Villanova University.](#)
- [\(EN\) IBM, The Four V's of Big Data, su *ibmbigdatahub.com*, ibm, 24 agosto 2012. URL consultato il 25 giugno 2017 \(archiviato dall'url originale il 13 luglio 2017\).](#)
- [\(EN\) Why only one of the 5 Vs of big data really matters, in *IBM Big Data & Analytics Hub*. URL consultato il 18 agosto 2017.](#)
- [\(EN\) The 5 Vs of Big Data - Watson Health Perspectives, in *Watson Health Perspectives*, 17 settembre 2016. URL consultato il 18 agosto 2017.](#)
- [\(EN\) Data Veracity, su *datasciencecentral.com*. URL consultato il 16 agosto 2017 \(archiviato dall'url originale il 17 agosto 2017\).](#)
- [Big Data, su *assoknowledge.org*, ASSOKNOWLEDGE Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. URL consultato il 9 giugno 2018 \(archiviato il 9 giugno 2018\).](#)

- BIG DATA, su logisticaefficiente.it. URL consultato il 9 giugno 2018 (archiviato il 9 giugno 2018).
- Big Data, su multimac.it. URL consultato il 9 giugno 2018 (archiviato il 9 giugno 2018).
- (EN) Andrea De Mauro, Marco Greco e Michele Grimaldi, Understanding Big Data Through a Systematic Literature Review: The ITMI Model, in *International Journal of Information Technology & Decision Making*, vol. 18, n. 04, 2019-7, pp. 1433-1461, DOI:10.1142/S0219622019300040. URL consultato il 10 novembre 2019.
- Allard J. van Altena, Perry D. Moerland e Aeilko H. Zwinderman, Understanding big data themes from scientific biomedical literature through topic modeling, in *Journal of Big Data*, vol. 3, n. 1, 15 novembre 2016, p. 23, DOI:10.1186/s40537-016-0057-0. URL consultato il 10 novembre 2019.
- (EN) Elisabetta Raguseo, Big data technologies: An empirical investigation on their adoption, benefits and risks for companies, in *International Journal of Information Management*, vol. 38, n. 1, 2018-2, pp. 187-195, DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.008. URL consultato il 23 ottobre 2019.
- (EN) Economist, Data, data everywhere, su economist.com.
- (EN) M. Hilbert e P. Lopez, The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information, in *Science*, vol. 332, n. 6025, 1° aprile 2011, pp. 60-65, DOI:10.1126/science.1200970. URL consultato il 10 novembre 2019.
- I Big Data vi parlano. Li state ascoltando? (PDF), su italy.emc.com, EMC, 2012. URL consultato il 22 ottobre 2013.
- (EN) Billings S.A. "Nonlinear System Identification: NARMAX Methods in the Time, Frequency, and Spatio-Temporal Domains". Wiley, 2013
- (FR) Delort P., Big data Paris 2013
- (FR) Delort P., Big Data car Low-Density Data? La faible densité en information comme facteur discriminant
- (EN) Rasetti M., Merelli E., The Topological Field Theory of Data: a program towards a novel strategy for data mining through data language
- Alessandro Piva, Come impostare un progetto di Big Data Analytics?. URL consultato il 21 giugno 2018.
- (EN) Han Hu, Yonggang Wen, Tat-Seng Chua e Xuelong Li, Toward Scalable Systems for Big Data Analytics: A Technology Tutorial, in *IEEE Access*, vol. 2, 2014, pp. 652-687, DOI:10.1109/ACCESS.2014.2332453.
- (EN) Chen, Min and Mao, Shiwen and Liu e Yunhao, Big Data: A Survey, in *Mobile Networks and Applications*, vol. 19, 2014, pp. 171-209, DOI:10.1007/s11036-013-0489-0.
- (EN) Nasser Thabet e Tariq Rahim Soomro, Big Data Challenges, in *Journal of Computer Engineering & Information Technology*, 2015, DOI:10.4172/2324-9307.1000133.
- (EN) James R. Evans e Carl H. Lindner, Business Analytics: The Next Frontier for Decision Sciences, in *Decision Lines*, vol. 43, n. 2.
- <https://www.mdirector.com/it/marketing-digitale/cos-e-un-data-lake.html>
- <https://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON4135/h09/undervisningsmateriale/FinancialModelersManifesto.pdf>
- Cathy O'Neill, Weapons of Math destruction, Penguins Book, 2016; Armi di distruzione matematica, Come i Big Data aumentano la disuguaglianza e minacciano la democrazia, Bompiani, 2016, ISBN 978-88-452-9421-1.
- Domenico Talia, La società calcolabile e i Big Data, Rubbettino, 2018, ISBN 978-8849851823
- <http://www.lsoft.com/resources/optinlaws.asp>
- Kevin Kelly, The Inevitable (2016), L'inevitabile, le tendenze tecnologiche che rivoluzioneranno il nostro futuro (2017) Milano, Il Saggiatore, trad. Alberto Locca, ISBN 978-88-428-2376-6, pag. 94.

- Yuval Noah Harari, Why Technology Favors Tyranny, in *The Atlantic*, 2018-10. URL consultato l'11 marzo 2019.
- <https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/04/04/facebook-zuckerberg-testimoniera-alla-commissione-usa-111-aprile-sul-caso-cambridge-analytica/4270478/>
- The Cambridge Analytica scandal changed the world – but it didn't change Facebook, su *theguardian.com*.
- (EN) What is Data Virtualization?, su *datawerks.com*. URL consultato il 27 aprile 2018 (archiviato dall'url originale il 10 aprile 2018).
- Andrea De Mauro, Big Data Analytics. Analizzare e interpretare dati con il machine learning, ISBN 978-8850334780, Apogeo, 2019.
- Marco Delmastro, Antonio Nicita, Big Data. Come stanno cambiando il nostro mondo, Il Mulino, 2019.
- Stefano Mannoni, Guido Stazi, Is Competition A Click Away? Sfida al monopolio nell'era digitale, Editoriale scientifica 2018.
- Viktor Mayer-Schonberger, Kenneth Cukier, Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think, John Murray Publishers Ltd, 2013; Big data. Una rivoluzione che trasformerà il nostro modo di vivere e già minaccia la nostra libertà, Garzanti, 2013, ISBN 978-8811682479.
- Marc Dugain, Christophe Labbé, L'uomo nudo. La dittatura invisibile del digitale, ISBN 978-88-99438-05-0, Enrico Damiani Editore, 2016.
- Alessandro Rezzani, Big data. Architettura, tecnologie e metodi per l'utilizzo di grandi basi di dati, ISBN 978-8838789892, Apogeo Education, 2013.
- Cathy O'Neill, Weapons of Math destruction, Penguins Book, 2016; Armi di distruzione matematica, Come i Big Data aumentano la disuguaglianza e minacciano la democrazia, Bompiani, 2016, ISBN 978-88-452-9421-1.
- Big Data Analytics Training Institute in Hyderabad, India | TechnoIdentity

Intelligenza competitiva

- Scip, su *scip.org*. URL consultato il 22 aprile 2021 (archiviato dall'url originale il 20 aprile 2019).
- Aiip, su *aiip.org*.
- Acrie, su *acrie.fr*. URL consultato il 2 giugno 2007 (archiviato dall'url originale il 2 giugno 2007).
- (IT) Articolo divulgativo su Data Mining e Clustering, su *matematicamente.it*. URL consultato il 5 ottobre 2009 (archiviato dall'url originale il 13 agosto 2009).
- intelligenza competitiva con il Professor Luc Quoniam, su *quoniam.univ-tln.fr*. URL consultato il 5 giugno 2019 (archiviato dall'url originale l'11 agosto 2010).

Scienza dei dati

- (EN) Foster Provost e Tom Fawcett, Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making, in *Big Data*, vol. 1, n. 1, 13 febbraio 2013, pp. 51–59, DOI:10.1089/big.2013.1508. URL consultato il 27 agosto 2017.
- Vasant Dhar, Data Science and Prediction, in *Commun. ACM*, vol. 56, n. 12, dicembre 2013, pp. 64–73, DOI:10.1145/2500499. URL consultato il 27 agosto 2017.
- Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century, in *Harvard Business Review*. URL consultato il 27 agosto 2017.

- [Andrea De Mauro, Marco Greco e Michele Grimaldi, Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets, in *Information Processing & Management*, DOI:10.1016/j.ipm.2017.05.004. URL consultato il 27 agosto 2017.](#)
- [David Donoho, 50 years of Data Science \(PDF\), su *courses.csail.mit.edu*, 18 settembre 2015. URL consultato il 2 aprile 2020.](#)
- [Peter Naur, *The science of datalogy*, in *Communications of the ACM*, vol. 9, n. 7, 1966.](#)
- [Peter Naur, *Concise Survey of Computer Methods*, Studentlitteratur, 1974.](#)
- [William S. Cleveland, Data science: An action plan for expanding the technical areas of the field of statistics, in *International Statistical Review*, 2001.](#)
- [Data Science: i must have per la gestione dei Big Data, su *blog.osservatori.net*.](#)
- [\(EN\) Chunguang Bai, Patrick Dallasega, Guido Orzes e Joseph Sarkis, Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective, in *International Journal of Production Economics*, vol. 229, 1° novembre 2020, pp. 107776, DOI:10.1016/j.ijpe.2020.107776, ISSN 0925-5273 \(WC · ACNP\).](#)
- [Kevin Huo, Nick Singh, Ace the data science interview, 2021, ISBN 978-0578973838.](#)
- [\(EN\) DharVasant, Data science and prediction, in *Communications of the ACM*, vol. 56, n. 12, 1° dicembre 2013, pp. 64–73, DOI:10.1145/2500499.](#)
- [Nate Silver: What I need from statisticians - Statistics Views, su *statisticsviews.com*. URL consultato il 3 aprile 2020.](#)
- [Jake VanderPlas, Python Data Science Handbook, O'Reilly Media, 2016, ISBN 978-1491912058.](#)

OLAP

- [Sito The Olap Report, curato da Nigel Pendse, su *olapreport.com*.](#)
- [The OLAP Survey, rassegna annuale indipendente relativa al mondo OLAP, su *survey.com*. URL consultato il 17 agosto 2007 \(archiviato dall'url originale il 14 ottobre 2007\).](#)
- [DataTime Universal: ROLAP product, su *datatime.eu*.](#)
- [Sito *www.olap.it*, curato da Andrea Vincenzi, in lingua italiana e inglese, su *olap.it*.](#)
- [\(EN\) A chapter from Erik Thomsen's book *OLAP Solutions: Building Multidimensional Information Systems*, 2nd Edition, su *dev.hyperion.com*.](#)
- [Introduzione alla gestione dei dati multidimensionali in XBRL, su *rafware.it* \(archiviato dall'url originale il 9 ottobre 2007\).](#)

Decision support system

- [SSD, su *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.](#)
- [\(EN\) Decision-support system / Model-driven decision support system, su *Enciclopedia Britannica*, Encyclopædia Britannica, Inc.](#)
- [\(EN\) Opere riguardanti Decision support systems / Systemes d'aide a la decision, su *Open Library*, Internet Archive.](#)
- [DECISION SUPPORT SYSTEMS J., Elsevier.](#)
- [A Brief History of Decision Support Systems, Daniel J. Power](#)
- [La progettazione di sistemi di supporto decisionale basato sui agenti cognitivi intelligenti, *Notizie AIIA*, 2003.](#)
- [Definizione e caratteristiche di decision support system, di Vito Lavecchia](#)

Pubblicità comportamentale

- IATE
- <https://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/3374906>
- Agenzia di Stampa AdnKronos, 20 giugno 2014 "Se non arrivano le nuove regole, con la realtà aumentata ci aspetta un futuro senza privacy"
- Pisa Today, 20 giugno 2014 "Alessandro Acquisti ieri al Cnr: senza nuove regole, addio privacy con la realtà aumentata"
- Il Tirreno, 21 giugno 2014 "Senza difese sul web Ma per due dollari si rinuncia alla privacy"
- La Stampa, 17 marzo 2015 "Federprivacy lancia l'allarme sugli smartwatch che leggono le emozioni"
- Il Secolo XIX, 17 marzo 2015 "Federprivacy lancia l'allarme sugli smartwatch che leggono le emozioni"
- Agenzia di Stampa Nazionale Prima Pagina News, 17 marzo 2015 "Allarme privacy con gli smartwatch che leggono le emozioni"

Pianificazione dei sistemi di trasporto

- (EN) Cascetta, E., Transportation Systems Analysis: Models and Applications, 2^a ed., Springer, 2009.
- (EN) Cascetta, E., Carteni, A., Pagliara, F., Montanino, M., Rationality, Garbage Cans, Public Engagement and Quantitative Analyses in Transportation Planning, Journal of American Planning Association, under review, 2013.
- (EN) Cascetta, E., Carteni, A., Pagliara F., Montanino, M. (2015); A new look at planning and designing transportation systems as decision-making processes; Transport Policy 38. pp. 27–39. DOI: 10.1016/j.tranpol.2014.11.005.
- (EN) Elliott, A., Social theory: an introduction, Routledge, New York, 2009.
- (EN) Elster, J., Rational Choice, Blackwell Publisher, Oxford, 1986, pp. 1-33.
- (EN) Gardner, J., Rachlin, R., Sweeny A., Handbook of strategic planning, Wiley, New York, 1986.
- (EN) Kahneman, D., Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics, The American Economic Review, 2003, 93 (5), 1449-1475.
- (EN) Kelly, J., Jones, P., Barta, F., Hossinger, R., Witte, A., Christian, A., Successful transport decision-making – A project management and stakeholder engagement handbook, Guidemaps consortium, 2004.
- (EN) Manheim, M.L., Fundamentals of transportation systems analysis, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, USA, 1979.
- (EN) Meyer, M. D., Miller, E. J., Urban Transportation Planning: a decision-oriented approach, McGraw-Hill, 2001.
- (EN) Simon, H. A., A Behavioral Model of Rational Choice. In Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, Wiley, 1957.
- (EN) Susskind, L., Elliot, M., Paternalism, Conflict and Coproduction, Susskind and Elliot eds., Plenum Press, New York, 1983.
- (EN) Willumsen, L. G., Ortuzar, J. d. D., Modelling Transport, 4th edition, Wiley, 2011.

Pianificazione territoriale

- Legge 2359/85 del 25 giugno 1865 ("Espropriazioni per pubblica utilità").

- Legge 1497/39 Art. 5, del 29 giugno 1939.
- Legge 1150/42 Art. 28, del 17 agosto 1942 ("Legge urbanistica").
- Legge 167/62 del 18 aprile 1962 (sull'edilizia economica e popolare).
- Legge 865/72 Art. 27, del 22 ottobre 1972.
- Legge 10/77 del 28 gennaio 1977.
- D.P.R. 616/77 del 24 luglio 1977 (in S.O. alla G.U. 29 agosto 1977, n. 234).
- Legge 457/78 del 5 agosto 1978.
- Legge 431/85 dell'8 agosto 1985 (cd. "legge Galasso").
- Legge 142/90 dell'8 giugno 1990.
- D. Lgs. 490/99 del 29 ottobre 1999 ("Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'articolo 1 della legge 8 ottobre, n. 352", pubblicato nella G.U. n. 302 27 dicembre 1999, S.O. n.229).
- La relazione tra la pianificazione del territorio ed il traffico stradale
- DPR 8/1972
- A.A. V.V. (a cura di Francesco Indovina e Flavia Faccioli) Enciclopedia di Urbanistica e Pianificazione territoriale - Franco Angeli Milano 1988 - Dieci Volumi non ancora tutti realizzati. Volume IX - Legislazione - Contenzioso.
- Maurizio Carta, Teorie della pianificazione: questioni, paradigmi e progetto, Palermo, Palumbo Editore, 2003. ISBN 88-8020-519-6.
- Sabino Cassese, Le pianificazioni amministrative di settore e le regioni, in "Rivista trimestrale di diritto pubblico", 1971, n. 2, pp. 429-435.
- (EN, FR) Pianificazione territoriale, su Enciclopedia canadese.
- (EN) Opere riguardanti Pianificazione territoriale, su Open Library, Internet Archive.

Planologia

- Casseres, J. M. de, (1937) Principles of planology, Town Planning Review, 2, pp. 103-114, p. 104
- Bailey J., (1979) Pianificazione e teoria sociologica, Napoli, Liguori, p. 105
- Pettman B.O., (1977) Social economics: concept and perspectives, Hull, Mc Book, in Archibugi F. (1994), Per una teoria della pianificazione, Angeli, Milano, p. 41
- Durante i lavori dell'Assemblea Costituente il deputato del PCI Maurizio Montagnana propose un'integrazione all'art. 41 che autorizzava lo Stato a intervenire nell'attività economica attraverso un piano che assicurasse «la massima utilità sociale». L'emendamento fu respinto coi voti dei democristiani, del blocco liberale, dei monarchici e dei qualunquisti, v. Assemblea Costituente, (1947) Atti Parlamentari, Discussioni dal 16.04.47 al 29.05.47, Tipografia della Camera dei Deputati, Roma, vol. IV, pp. 3778-3790
- Börstinghaus W., (1984) Per una politica di pianificazione comunale di attacco previdente, in Archivio di studi urbani e regionali, 21, pp. 87-110, p. 90
- De Felice R., (1997) Mussolini l'alleato: la guerra civile, Torino, Einaudi, p. 69]
- Vinei P., Capri S., (1994) La salute non è una merce, Torino, Bollati Boringhieri, p. 14
- Colson P., (1987) Book review of Housing the homeless, "Social service review", 3, pag. 542
- Documento dell'occupazione dell'istituto universitario di scienze sociali di Trento, gennaio-febbraio 1968, Critica sociologica, 39-40, 1976, p. 185
- Balduzzi R., (2005) I servizi sanitari regionali tra autonomia e coerenze di sistema, Giuffrè, Roma, p. 141
- L.P. 12.07.1991 n. 14 Ordinamento dei servizi socio-assistenziali nella Provincia Trentina
- LAINO G. (1998) Il piano comunale per l'infanzia e l'adolescenza a Napoli. Un esempio di pianificazione adattiva e prestazionale, Archivio di studi urbani e regionali, 63, pp. 73-118.

- [Corbella L. \(2008\) Strumenti di pianificazione strategica: piani pluriennali e bilanci di previsione, Enti non profit, 6, pp. 423-427, p. 426](#)
- [Archibugi F., \(2008\) Teoria della pianificazione, Firenze, Alinea.](#)
- [Campbell S., Fainstein S.S. \(2003\) Readings in planning theory, Malden, Wiley-Blackwell.](#)
- [Chevallard G. \(1969\) Progetto 80: le proposte istituzionali, Assistenza oggi, 4, pp. 3-14.](#)
- [Dykes P.C., WHEELER K., \(1997\) Planning, implementing, and evaluating critical pathways: a guide for health care survival into the 21st century, Springer Publishing.](#)
- [Friedman S.L., Kofsky Sholnick E. \(1997\) The developmental psychology of planning: why, how, and when do we plan?, Mahwah, Routledge.](#)
- [Granata G. \(1935\) Pianismo: malattia europea, Popolo d'Italia, 7 marzo.](#)
- [La Valle S.M. \(2006\) Planning algorithms, Cambridge, Cambridge University Press.](#)
- [Melis G. \(1997\) Fascismo e pianificazione: il convegno sul piano economico 1942-43, Fondazione Ugo Spirito, Roma.](#)
- [Patassini D. \(2008\) Asimmetrie e valutazioni di parte nei processi di pianificazione, Rassegna italiana di valutazione, 41, pp. 7-28.](#)
- [Piano Vanoni e istruzione professionale \(1955\), Homo faber, 40-41, numero speciale.](#)
- [Piano Pieraccini ovvero Progetto di programma di sviluppo economico per il quinquennio 1965-69 \(1965\) Assistenza oggi, 3, pp. 29-33.](#)
- [Saraceno P. \(1965\) Esperienze di programmazione 1944-63, Nord e sud, marzo.](#)
- [Stroppa C., \(1987\) La pianificazione sociale: teorie e metodi, Roma, Bulzoni.](#)
- [L. 17.08.1942 n. 1150 Legge urbanistica](#)
- [Costituzione della Repubblica Art. 41 co. III Programmi e controlli per l'attività economica.](#)
- [L. 27.07.1967 n. 685 Approvazione del programma economico nazionale per il quinquennio 1966-70](#)
- [L. 22.07.1975 n. 382 Piano di decentramento regionale](#)
- [L. 05.08.1978, n. 457 Piano casa](#)
- [L. 23.12.1978 n. 833 Piano Sanitario Nazionale](#)
- [L. 08.08.1985 n. 431 Legge Galasso](#)
- [L. 28.12.1995 n. 549 Misure di razionalizzazione e programmazione della finanza pubblica](#)
- [L. 08.11.2000 n. 328 Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali](#)
- [DPR 02.07.2003 n. 254 Piano nazionale di azione e di interventi per la tutela dei diritti e lo sviluppo dei soggetti in età evolutiva](#)
- [Convenzione 29.12.2005 Ministero del Lavoro-Sviluppo Italia SPA Progetto fertilità](#)
- [DPCM 21.01.2009 Piano di azione E-government 2012](#)
- [Delibera Cipe 30.07.2010 Piano Sud](#)
- [Planning Studies Center, su \[planningstudies.org\]\(http://planningstudies.org\).](#)
- [Edoardo Salzano, il planologo on line, su \[eddyburg.it\]\(http://eddyburg.it\).](#)
- [Principi di planologia, su \[scholar.google.it\]\(http://scholar.google.it\).](#)
- [Health policy & Planning, su \[heapol.oxfordjournals.org\]\(http://heapol.oxfordjournals.org\).](#)
- [Socio-Economic Planning Sciences, su \[elsevier.com\]\(http://elsevier.com\).](#)
- [European Planning Studies, su \[tandf.co.uk\]\(http://tandf.co.uk\).](#)
- [Planning Theory, su \[plt.sagepub.com\]\(http://plt.sagepub.com\).](#)
- [Prospetto schematico della Planologia \(PDF\), su \[francoarchibugi.it\]\(http://francoarchibugi.it\).](#)

Capitolo 8

The European instrument for temporary Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency (SURE)

- [The European Court of Auditors' Special report on SURE \(December 2022\)](#)
 - [Replies: European Commission \(December 2022\)](#)
 - [22 MARCH 2021 - First report on the implementation of SURE \(English\)](#)
 - [22 SEPTEMBER 2021 - Second report on the implementation of SURE \(English\)](#)
 - [24 MARCH 2022 - Third report on the implementation of SURE \(English\)](#)
 - [23 SEPTEMBER 2022 - Fourth report on the implementation of SURE \(English\)](#)
 - [2 APRIL 2020 - Factsheet: SURE - Supporting Member States to help protect people in work and jobs \(English\)](#)
 - [SURE legal documents](#)
 - [SURE Regulation](#)
 - [Questions and answers: Commission proposes SURE](#)
 - [Coronavirus response](#)
 - [SURE success stories](#)
 - [Quarterly Report on the Euro Area \(QREA\), Vol. 21, No. 2 \(2022\)](#)
 - [Quarterly Report on the Euro Area \(QREA\), Vol. 20, No. 2 \(2021\)](#)
-
- [4 MARCH 2021 - European Pillar of Social Rights Action Plan \(English\)](#)
 - [4 MARCH 2021 - Commission Recommendation for Effective Active Support to Employment \(EASE\) – \(English\)](#)
 - [4 MARCH 2021 - Factsheet: Effective Active Support to Employment \(EASE\) – \(English\)](#)
 - [1 JULY 2020 - Communication: Youth Employment Support - a bridge to jobs for the next generation \(English\)](#)
 - [1 JULY 2020 - Commission proposal for a Council Recommendation on Vocational Education and Training \(English\)](#)
 - [1 JULY 2020 - Commission proposal for a Council Recommendation on a Bridge to Jobs - reinforcing the Youth Guarantee \(English\)](#)
-
- [3 MARCH 2021 - Factsheet: Strategy on the rights of persons with disabilities \(English\)](#)
 - [4 MARCH 2021 - Proposal COM \(2021\) 93 final \(English\)](#)
 - [4 MARCH 2021 - Factsheet - Pay Transparency - Equal pay for women and men for equal work \(English\)](#)
 - [24 MARCH 2021 - Proposal for a Council Recommendation establishing the European Child Guarantee \(English\)](#)
 - [24 MARCH 2021 - Factsheet: European Child Guarantee \(English\)](#)
 - [1 JULY 2020 - Communication: European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience \(English\)](#)

Ulteriori fonti da cui sono stati attinti gli argomenti trattati nel capitolo 8

- [OCSE](#)
- [ISTAT](#)
- [University of Michigan](#)
- [Atlantic \(testata giornalistica americana\)](#)
- [Wall Street Journal](#)
- [Centro Studi Confindustria \(CSC\)](#)
- [Il Sole 24 Ore](#)
- [Consiglio dei Ministri italiano](#)
- [Parlamento italiano](#)
- [Principali testate giornalistiche mondiali](#)
- [Principali mass-media mondiali](#)
- [Berenberg Bank di Londra](#)
- [Bureau of Labor Statistics](#)
- [World Business Forum](#)
- [Federal Reserve Bank di New York](#)
- [UNCTAD](#)
- [Fondo Monetario Internazionale \(FMI\)](#)
- [Bloomberg Billioners Index](#)
- [Banca Mondiale](#)
- [World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale \(FMI\)](#)
- [Commissione europea](#)
- [Banca europea](#)
- [Fondo europeo](#)
- [The pillar principles proclaimed at the 2017 Gotheborg summit](#)
- [Assocamerestero](#)
- [The European House Ambrosetti](#)
- [SACE](#)
- [Banca d'Italia](#)
- [KPMG US](#)
- [OMS](#)
- [Osservatorio suicidi per motivazioni economiche](#)
- [Link Campus University](#)
- [Provincia Lombardo Veneta "Progetto Ricominciare"](#)
- [Fatebenefratelli](#)

NOTA INTRODUTTIVA

La presente tesi di Dottorato in Business Administration viene redatta dopo aver consolidato una comprovata e documentabile esperienza lavorativa maturata in contesti tra loro differenti, articolati e complessi in ambito di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, in ambito ambientale, in ambito cantieristico durante l'installazione di corpi caldaia ad asservimento di turbogas presso centrali energetiche e poli chimici in Italia, e dopo aver intrapreso esperienze accademiche in veste di professore associato e di capo del dipartimento di ingegneria e tecnologia.

Dal 1999 al 2002 ho espletato la funzione di Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza Territoriale (R.L.S.T.) in ambito cantieristico, su mandato delle organizzazioni sindacali di categoria e della Scuola Provinciale Edile di Mantova.

Dal 2002 al 2005 ho ricoperto la funzione di consulente in ambiti cantieristici e di sicurezza industriale presso MADE Sicurezza Qualità Ambiente S.r.l., società di consulenza interna del Gruppo Marcegaglia, in cui ho anche espletato le funzioni di formatore del personale operante presso i cantieri con ruoli di Site Manager – Project Manager – Project Engineer – Safety Engineer.

Per alcuni mesi nel corso del 2005 ho svolto il ruolo operativo in cantiere di Safety Engineer presso la centrale ENEL di Piacenza, in cui a seguito di revamping impiantistico sono state installate due unità turbogas accoppiate a due caldaie a recupero per la cogenerazione elettrica.

Dal 2005 al 2009 sono stato titolare di uno studio di consulenza operante in ambiti cantieristici e di sicurezza sui luoghi di lavoro, precisando che nel periodo compreso tra il 2006 ed il 2009, oltre a svolgere la libera professione ed essere titolare di uno studio di consulenza, ho ricoperto alle dipendenze di un importante gruppo industriale leader nel comparto legno per la produzione di pannelli truciolari grezzi, nobilitati ed in Medium Density Fiberboard (MDF) mansioni di A.S.P.P., di R.S.P.P., di formatore del personale in ambiti di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, di responsabile ambientale e di responsabile dei sistemi gestionali.

Dal 2006 al 2015 ho ricoperto i ruoli di A.S.P.P., di R.S.P.P., di formatore del personale in ambiti di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, di responsabile ambientale e di

responsabile dei sistemi gestionali presso un importante gruppo industriale leader nel comparto legno per la produzione di pannelli truciolari grezzi, nobilitati ed in Medium Density Fiberboard (MDF).

Dal 2015 ad oggi, espleto le funzioni di R.S.P.P., di HSE Manager e di formatore del personale in ambiti di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro presso un'azienda industriale leader nel comparto arredo per la produzione di banchi refrigerati ed arredamenti.

Da novembre 2019 espleto la funzione di Professore Associato presso SELINUS UNIVERSITY OF SCIENCES AND LITERATURE – Commonwealth of Dominica e da luglio 2021 vi ricopro la carica di capo del dipartimento di ingegneria e tecnologia.

In data 13/01/2015 ho ultimato un percorso di formazione e specializzazione internazionale (U.S.A.) conseguendo i seguenti certificati professionali:

- Occupational Safety and Health Professional 132 hours
- Occupational Safety and Health Manager 48 hours
- Occupational Safety and Health Specialist 44 hours
- Occupational Safety and Health Supervisor 36 hours
- Occupational Safety and Health Trainer (Train-The-Trainer) 36 hours
- Safety and Health Committee/Team Leader 36 hours
- Safety and Health Committee/Team Member 32 hours

Il percorso di formazione e specializzazione internazionale americano che mi ha permesso di conseguire i certificati professionali menzionati sopra, risulta essere equivalente ad International Diploma in Occupational Health and Safety NEBOSH secondo i criteri di certificazione internazionale di Institute for Safety and Health Management (ISHM) – Yuma, AZ 85365.

In data 19/05/2015 ho ultimato un ulteriore percorso di formazione e specializzazione internazionale (U.S.A.) conseguendo i seguenti certificati professionali:

- Oil & Gas Safety and Health Professional 233 hours
- Oil & Gas Safety and Health Manager 192 hours

- Oil & Gas Safety and Health Supervisor 164 hours
- Oil & Gas Safety and Health Specialist 155 hours
- Oil & Gas Safety and Health Train-The-Trainer 70 hours

In data 25/06/2017 ho conseguito il diploma di laurea (Bachelor) presso il POLITECNICO di STUDI AZIENDALI – I.S.S.E.A. SA - di Zugo (CH) in scienze aziendali prevenzione e sicurezza sul lavoro, con voto di laurea 100/110.

In data 30/11/2018 ho conseguito la laurea specialistica (Master of Sciences) presso SELINUS UNIVERSITY OF SCIENCES AND LITERATURE – Commonwealth of Dominica – in Environmental Engineering, con G.P.A. 3,8.

In data 05/03/2019 ho ottenuto il rilascio di United States equivalency degree of Master of Sciences (MS) – Major in Environmental Engineering da parte di CALIFORNIA UNIVERSITY FCE – Los Angeles, California, con G.P.A. 3,82.

In data 15/12/2019 ho conseguito il Dottorato di Ricerca (Doctor of Philosophy) presso SELINUS UNIVERSITY OF SCIENCES AND LITERATURE – Commonwealth of Dominica – in Energetic Engineering, con G.P.A. 3,97.

In data 01/06/2020 ho ottenuto il rilascio di United States equivalency degree of Doctor of Philosophy (PhD) – Major in Energy Engineering da parte di CALIFORNIA UNIVERSITY FCE – Los Angeles, California, con G.P.A. 3,72.

In data 15/09/2020 mi è stato conferito il Doctor of Excellence da AUREAM PHOENIX UNIVERSITY – Commonwealth of Dominica – in Company Management.

A dicembre 2020 ho conseguito la credenziale di ASHM rilasciata da IHMM (U.S.A.).

A dicembre 2021 ho conseguito le certificazioni green belt e master black belt six sigma.

A gennaio 2022 mi è stata conferita la certificazione WCM (World Certified Master) in Strategic QHSE & Facility Manager da AHQSE (U.K.)

RINGRAZIAMENTI

Da operaio ad H.S.E. Manager, professore associato e capo del dipartimento di ingegneria e tecnologia di Selinus University of Sciences and Literature, un lungo percorso forgiato dal tempo, dalle esperienze, dai sacrifici, dalla dedizione al lavoro, dallo studio, dalla tenacia e dall'ambizione di voler conseguire degli obiettivi che solo in parte mi ero prefissato nel lontano 1995.

Una promessa fatta a persone molto importanti e speciali della mia vita, che mi hanno visto nascere, crescere, sbagliare, che mi hanno donato il loro amore in modo incondizionato, insegnandomi molto, ma che non hanno potuto vederla realizzarsi perché oggi non più in vita.

Un ringraziamento speciale a mia zia Anna, mio zio Luigi e mia nonna Teresina (detta Ebe) per essermi sempre stati accanto, avermi sostenuto, incoraggiato ed aiutato quando ne ho avuto bisogno.

Ringrazio mio papà per essere da sempre il mio mentore ed ispiratore.

Ringrazio Cristina per sostenermi ed incoraggiarmi quando né ho bisogno e per essere il mio punto di riferimento.

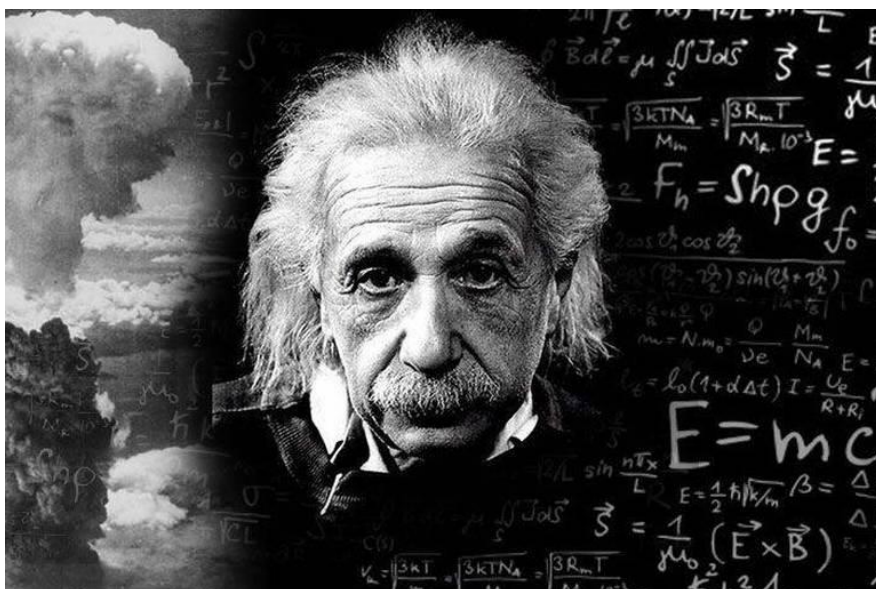
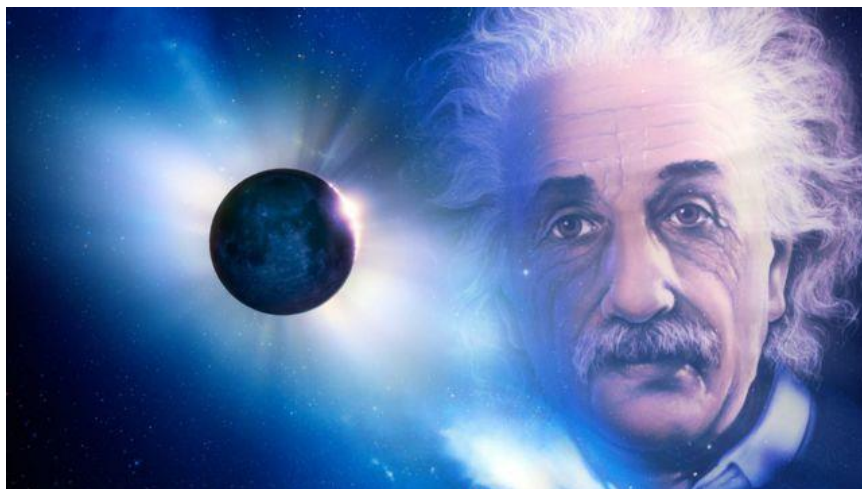
Ringrazio dal profondo del mio cuore SELINUS UNIVERSITY OF SCIENCES AND LITERATURE ed in particolar modo il Prof. Fava Salvatore (Ph.D.) per il privilegio ed onore che mi hanno concesso, consentendomi di raggiungere traguardi così prestigiosi.

La presente tesi di Dottorato in Business Administration vuole essere un tributo a tutte le persone che con il loro lavoro "fisico od intellettuale" quotiamente affrontano sfide più o meno complesse, mettendosi in gioco, cercando di cambiare il mondo operando in modo onesto e rispettoso del prossimo e del nostro pianeta.

Vorrei che questa tesi possa essere un valido strumento per mio nipote Fabio, affinché da essa possa trarre gli insegnamenti necessari per comprendere quali siano le dinamiche che ci circondano e che governano il mondo e possa capire come affrontare le difficoltà che nel corso della vita si troverà a dover affrontare, ricordandosi sempre che solo con un buon bagaglio tecnico, culturale, lo studio e tanto spirito di sacrificio e dedizione al lavoro potrà affrontarle, gestirle, superarle ed arrivare a realizzare i suoi obiettivi.

E come scrisse Albert Einstein:

- *“C’è una forza motrice più forte del vapore, dell’elettricità e dell’energia atomica: la volontà.”*
- *“La mente è come un paracadute, funziona solo se si apre.”*
- *“Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è routine, una lenta agonia... L’unica crisi minacciosa è la tragedia di non voler lottare per superarla.”*
- *“Colui che segue la folla non andrà mai più lontano della folla. Colui va da solo sarà più probabile che si troverà in luoghi dove nessuno è mai arrivato.”*



CAPITOLO 1

ECONOMIA



Per economia – dal greco οἶκος (oikos), "casa" inteso anche come "beni di famiglia", e νόμος (nomos) "norma" o "legge" – si intende sia l'organizzazione dell'utilizzo di risorse scarse (limitate o finite) quando attuata al fine di soddisfare al meglio bisogni individuali o collettivi (significato formale), sia il sistema di interazioni che garantisce un tale tipo di organizzazione (significato sostanziale), sistema detto anche sistema economico. I soggetti che creano tali sistemi di organizzazione possono essere persone, organizzazioni o istituzioni. Normalmente si considerano i soggetti (detti anche "agenti" o "attori" o "operatori" economici) come attivi nell'ambito di un dato territorio; peraltro si tiene conto anche delle interazioni con altri soggetti attivi fuori dal territorio.

Il sistema economico

Il sistema economico, secondo la visione dell'economia di mercato della moderna società occidentale, è la rete di interdipendenze ed interconnessioni tra operatori o soggetti economici che svolgono le attività di produzione, consumo, scambio, lavoro, risparmio e investimento per soddisfare i bisogni individuali e realizzare il massimo profitto, ottimizzando l'uso delle risorse, evitando sprechi e aumentando la produttività individuale anche diminuendo il costo del lavoro.

Economia di mercato

Un'economia di mercato è un sistema economico in cui le decisioni in materia di investimenti, produzione e distribuzione vengono guidate esclusivamente dai segnali di prezzo creati dalle forze della domanda e dell'offerta, tipiche del mercato. La principale caratteristica di un'economia di mercato è l'esistenza di mercati dei fattori che svolgono un ruolo dominante nell'allocazione dei beni capitali e dei beni di produzione

Investimento

Con investimento, in economia, si intende l'attività finanziaria di un soggetto economico detto investitore atta all'incremento di beni capitali mediante l'acquisizione o creazione di nuove risorse economiche da usare nel processo produttivo.

Può riguardare sia un soggetto imprenditoriale nell'ambito della sua attività di impresa, sia in senso esteso un privato cittadino nell'incremento della sua qualità della vita

Nelle imprese private e nel settore pubblico l'investimento serve ad acquistare o produrre in proprio (nella terminologia aziendale si dice “in economia”) beni capitali materiali quali: impianti, macchinari, capannoni, beni immateriali, quali ricerche o campagne pubblicitarie, risorse da usare nel processo produttivo, come le materie prime e infine scorte di prodotti finiti. Vi sono poi investimenti che non rientrano nel bilancio d'esercizio di una impresa privata, ma, quando previsto, nel bilancio sociale, come gli investimenti in formazione del personale o in sistemi produttivi meno inquinanti. In questo caso si parla di investimento in senso lato, dal momento che i costi corrispondenti rientrano nelle spese correnti.

La finanza aziendale considera l'investimento dal punto di vista dei capitali che esso richiede, del costo delle diverse fonti di capitale, delle scelte tra diversi piani di ammortamento dei debiti contratti per realizzare l'investimento e tra diversi investimenti che generano flussi finanziari diversi.

Caratteristiche tipiche di un investimento sono l'impiego di un capitale iniziale per raggiungere gli obiettivi finali, ottenuto a sua volta ricorrendo a risparmi propri oppure a richieste di credito (prestito) presso un istituto di credito il tempo di recupero del capitale iniziale (payback period), il guadagno, il rendimento e il rischio associato di fallimento ovvero il mancato raggiungimento, parziale o totale, degli obiettivi finanziari inizialmente proposti.

Economia politica

La macroeconomia considera l'investimento come una componente della domanda aggregata per l'effetto moltiplicativo del prodotto che esso produce. L'economia politica prende in considerazione due tipi di funzione di investimento.

Nella prima si mette in relazione inversa l'investimento con il tasso di interesse:

$$I = I_0 - b \cdot i$$

dove:

- i è il tasso di interesse
- b è un coefficiente
- I_0 è l'ascissa, ossia il valore dell'investimento nel caso in cui $i=0$.

Nella seconda, detta dell'acceleratore, si considera l'investimento dipendente dall'incremento atteso del prodotto:

$$I = v (Y_{t+1} - Y_t)$$

dove:

- v è un coefficiente
- Y_{t+1} è il prodotto atteso per l'anno successivo
- Y_t è il prodotto corrente (all'anno t).

Il rischio finanziario

L'investimento comporta di per sé un rischio, connesso alla possibilità che il "bene"/strumento finanziario acquisito vari il suo valore nel tempo. Quindi l'atto stesso di investire equivale ad un'assunzione di rischio.

Questo è connesso all'acquisto o alla vendita di una serie di "beni"/strumenti finanziari legati a proprie intrinseche variabili, a loro volta funzioni di una serie di elementi aleatori (andamento dei titoli, andamento dei cambi, rischi di un esito diverso da quello previsto dell'investimento o per il sopraggiungere di elementi negativi imprevisti come attentati terroristici, speculazioni di mercato, mode improvvise, ecc.)

Premio di rischio

La presenza del rischio induce gli investitori a diversificare gli investimenti per ridurre il rischio a parità di rendimento atteso.

In un'ottica finanziaria, il tasso d'interesse deve essere pari a quello risk-free aumentato di un premio di rischio che deve essere crescente col rischio d'investimento. Il rendimento di riferimento assunto per il tasso risk-free è quello dei titoli di Stato, che tipicamente garantiscono l'intero capitale investito e l'interesse. Altrimenti, il riferimento del tasso risk-free è scelto fra gli strumenti aventi rating pari ad A, o maggiore.

Diversificazione di portafoglio

La diversificazione del rischio e dell'investimento avviene per tutte le componenti del rischio di investimento: durata, rischio di liquidità (legato alla società, al comparto, settore e alla congiuntura economica/mercato di appartenenza), rischio valutario. Perciò, si diversifica investendo in tipologie di titoli differenti (opzioni, azioni, obbligazioni), in titoli differenti per società e settore di afferenza, moneta di denominazione e mercato di appartenenza (es. quotati alla Borsa Italiana e in un altro Paese dell'area UE), durata (obbligazioni a 6 mesi e a 5 anni) e combinazioni di questi fattori.

La riduzione del rischio è maggiore e la diversificazione più efficace se avviene tra investimenti a correlazione zero, indipendenti. È ancora più alta se avviene tra investimenti correlati negativamente, ma in questo caso la scelta è più critica perché comporta anche una riduzione di profitti.

Una strategia di investimento può essere quella di spingere la diversificazione fino a scegliere investimenti in comparti o settori, o tipologie di titoli correlati negativamente (es. energetico vs manifatturiero, azioni vs obbligazioni). Se il coefficiente di correlazione investimenti è negativo (e al limite pari a -1), il rischio complessivo dell'investimento è minore, ma scende anche il profitto atteso.

Il rischio complessivo di un portafoglio di due investimenti 1 e 2 è pari a:

$$\sigma = \sqrt{\sigma_1^2 + \sigma_2^2 + \rho_{12} \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2}$$

Scegliendo investimenti con indice di correlazione ρ_{12} negativo, si abbassa il rischio complessivo del portafoglio di investimenti.

Indice di correlazione di Pearson

In statistica, l'indice di correlazione di Pearson (anche detto coefficiente di correlazione lineare o coefficiente di correlazione di Pearson o coefficiente di correlazione di Bravais-Pearson) tra due variabili statistiche è un indice che esprime un'eventuale relazione di linearità tra esse. Secondo la disuguaglianza di Cauchy-Schwarz ha un valore compreso tra +1 e -1 dove +1 corrisponde alla perfetta correlazione lineare positiva, 0 corrisponde a un'assenza di correlazione lineare e -1 corrisponde alla perfetta correlazione lineare negativa. Fu sviluppato da Karl Pearson da un'idea introdotta da Francis Galton nel 1880; la formula matematica fu derivata e pubblicata da Auguste Bravais nel 1844. La denominazione del coefficiente è anche un esempio della legge di Stigler.

Date due variabili statistiche X e Y, l'indice di correlazione di Pearson è definito come la loro covarianza divisa per il prodotto delle deviazioni standard delle due variabili:

$$\rho_{XY} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y}.$$

dove σ_{XY} è la covarianza tra X e Y e σ_X, σ_Y sono le due deviazioni standard.

Il coefficiente assume sempre valori compresi tra -1 e +1:

$$-1 \leq \rho_{XY} \leq 1.$$

Nella pratica si distinguono vari "tipi" di correlazione.

Se $\rho_{XY} > 0$, le variabili X e Y si dicono direttamente correlate, oppure correlate positivamente;

se $\rho_{XY} = 0$, le variabili X e Y si dicono incorrelate;

se $\rho_{XY} < 0$, le variabili X e Y si dicono inversamente correlate, oppure correlate negativamente.

Inoltre per la correlazione diretta (e analogamente per quella inversa) si distingue:

se $0 < |\rho_{XY}| < 0,3$ si ha correlazione debole;

se $0,3 < |\rho_{XY}| < 0,7$ si ha correlazione moderata;

se $|\rho_{XY}| > 0,7$ si ha correlazione forte.

Se le due variabili sono indipendenti allora l'indice di correlazione vale 0. Non vale la conclusione opposta: in altri termini, l'incorrelazione è condizione necessaria ma non sufficiente per l'indipendenza. Per esempio data la distribuzione

X:	-3	-2	-1	0	1	2	3
Y:	9	4	1	0	1	4	9

abbiamo che X e Y non sono indipendenti in quanto legate dalla relazione $Y = X^2$, ma $\rho_{XY} = 0$.

L'ipotesi di assenza di autocorrelazione è più restrittiva ed implica quella di indipendenza fra due variabili.

L'indice di correlazione vale +1 in presenza di correlazione lineare positiva perfetta (cioè $Y = a + bX$, con $b > 0$), mentre vale -1 in presenza di correlazione lineare negativa perfetta (cioè $Y = a + bX$, con $b < 0$).

Valori prossimi a +1 (o -1) possono essere misurati anche in presenza di relazioni non lineari. Per esempio, la seguente relazione quadratica: $Y = X^2$

X:	1	2	3	4
Y:	1	4	9	16

produce un coefficiente $\rho_{XY} = 0,9844$.

Gli indici di correlazione di n variabili possono essere presentati in una matrice di correlazione, che è una matrice quadrata di dimensione $n \times n$ avente sia sulle righe che sulle colonne le variabili oggetto di studio. La matrice è simmetrica, cioè ($\rho_{ji} = \rho_{ij}$), e i coefficienti sulla diagonale valgono 1 in quanto

$$\rho_{ii} = \frac{\sigma_{ii}}{\sigma_i^2}$$

Un valore dell'indice di correlazione uguale a +1 o -1 corrisponde a punti che si trovano esattamente su una linea retta. Il coefficiente di correlazione di Pearson è simmetrico:

$$\rho_{XY} = \rho_{YX}$$

Una proprietà matematica caratteristica del coefficiente di correlazione di Pearson è che non varia rispetto ai cambiamenti singoli della posizione e della scala delle due variabili.

Cioè, possiamo trasformare X in $a + bX$ e trasformare Y in $c + dY$ dove a, b, c, d sono costanti reali con $b, d > 0$, senza modificare il coefficiente di correlazione.

DISTRIBUZIONE COMMERCIALE

La distribuzione commerciale è lo strumento attraverso il quale le aziende produttrici e distributrici immettono sul mercato beni e servizi. La distribuzione è anche una delle 4P (PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION) del marketing mix, e si considera

come un insieme di istituzioni indipendenti che operano per rendere un prodotto o servizio disponibile al consumatore per l'uso .

Sebbene a volte utilizzati come sinonimi, commercializzazione e distribuzione sono due concetti diversi. In generale, con il termine commercializzazione s'intende l'attività di vendita di merci acquistate come finite, ovvero non oggetto di produzione/trasformazione.

La distribuzione, in genere, riguarda le imprese che realizzano prodotti propri: il variegato mondo delle imprese della subfornitura, per loro natura di fornitori di particolari su specifica per non parlare dei terzi di lavorazioni su prodotti forniti dal cliente, non deve implementare articolati processi di distribuzione vera e propria.

Agenti della distribuzione

Nella distribuzione, gli intermediari tra produttore e cliente possono essere caratterizzati da:

Aziende mercantili che operano in nome e per conto proprio

- Grossisti
- Dettaglianti, ulteriormente divisibili per:
 - linee di prodotto vendute: grandi magazzini, supermercati, ipermercati
 - tipo di servizio: self-service, servizio limitato, servizio completo
 - prezzi praticati: discount, cash and carry

Aziende mercantili che operano in nome e per conto altrui (ausiliari del commercio)

- Mediatori
- Agenti di commercio
- Rappresentanti

Tali aziende non si legano all'acquirente ma promuovono unicamente una vendita. Il successivo contratto di compravendita vedrà coinvolte, come parti, unicamente il rivenditore e l'acquirente procacciato. Ricevono un compenso detto provvigione ed eventualmente uno star del credere dall'azienda rappresentata.

Aziende mercantili che operano in nome proprio ma per conto altrui (ausiliari del commercio)

- Commissionari
- Concessionari
- Spedizionieri

Tali aziende, a differenza di quelle sopra riportate si legano all'acquirente o al venditore (potendo agire sia dal lato degli acquisti sia dal lato delle vendite). I successivi contatti di compravendita li vedranno menzionati fra le parti ed il cliente procacciato o il fornitore individuato potranno rivalersi su di loro in caso di diatriba. Agiscono a seguito di mandato da parte di un committente e ricevono, a livello di compenso, una commissione ed eventuali star del credere se stabiliti.

Oltre a tali aziende, possono integrare l'anello della distribuzione, anche altre forme d'azienda come, ad esempio, i franchisee, costituitisi a seguito della stipulazione di un contratto di franchising.

Tipologia del canale di vendita

A seconda del numero di intermediari, esistono diversi tipi di canale di vendita (o canale distributivo) attraverso il quale un'azienda propone i propri prodotti sul mercato.

canale diretto: nessun intermediario, l'azienda ha venditori propri o punti vendita di proprietà.

È tipico delle aziende che hanno loro punti vendita (svolgendo attività sia di produzione diretta sia di produzione indiretta), delle aziende di produzione che vendono direttamente al consumatore tramite vendite per corrispondenza, vendite porta a porta, vendite tramite distributori automatici, vendite perfezionate per tramite del commercio elettronico. Tale canale è usato, quindi, dalle aziende industriali che si orientano ad una distribuzione pull (che attira il cliente a sé).

canale corto (o breve): attraverso un intermediario (un dettagliante).

È tipico dei dettaglianti costituiti sotto forma di gruppo d'acquisto che, per tramite dello stesso gruppo, saltano l'anello del grossista nonché degli attori della GDO costituiti sotto forma di catena con grosso potere d'acquisto che promuovono contatti diretti con le aziende di produzione al fine di curare lo smercio di quanto da esse prodotto. È sfruttato dalle aziende produttrici con orientamento push alla distribuzione (che spinge il consumatore a rifornirsi dai distributori quali, ad esempio, i grossisti e i dettaglianti) e prevede, pertanto, conseguenti azioni di trade marketing.

canale lungo (o tradizionale): prevede due o più intermediari (uno o più grossisti e un dettagliante).

Induce inevitabili ricarichi di prezzo per il consumatore finale ma, in parecchi casi, esso risulta assolutamente necessario in quanto, la figura del grossista, funge da anello di spinta fondamentale alla vendita. Pure in questo caso il canale è sfruttato da aziende produttrici con orientamento push alla distribuzione, prevedendo ingenti azioni di trade marketing dal momento che, in questo caso, il canale, non prevede unicamente la figura del dettagliante ma anche quella del grossista.

Copertura del mercato

Esistono fondamentalmente tre strategie di copertura del mercato:

- distribuzione intensiva: mira a rifornire il maggior numero possibile di rivenditori affidando i prodotti alla distribuzione despecializzata merceologicamente: elettrodomestici venduti all'interno degli ipermercati, ad esempio.
- distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio hanno i diritti di vendita per una certa area (es. concessionarie di auto, franchisee)
- distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati merceologicamente e quindi in numero inferiore a tutti i rivenditori potenziali (es. elettrodomestici venduti in reti distributive di categoria quali, ad esempio, Media Markt o Best Buy)

Strutture di distribuzione (dettaglio e ingrosso)

Distribuzione al dettaglio: il destinatario della merce è un consumatore o utilizzatore finale. All'interno di questa tipologia distributiva si possono annoverare:

- Grande distribuzione organizzata (GDO): ne fanno parte i supermercati, gli ipermercati, i discount e i grandi magazzini, tutti caratterizzati da vasti spazi di vendita dove la merce viene prelevata dall'acquirente direttamente dallo scaffale.
- Piccola distribuzione: ne fanno parte soprattutto piccoli punti vendita con sede fissa (o in forma ambulante) e le superette. Tale distribuzione si è evoluta negli anni novanta con la nascita dei centri commerciali, dove, in strutture composte da ampi spazi di solito multipiani costruite ad hoc, vengono aggregati più punti vendita al dettaglio diversificati per tipologia di merci e servizi presenti.

Distribuzione all'ingrosso: il destinatario della merce e dei servizi sono quelle aziende che utilizzano il bene per lavorarlo o per rivenderlo sia all'utente finale che ad altre aziende a loro assimilabili. Gli attori di tale distribuzione sono detti grossisti.

Le attività inerenti alla distribuzione commerciale implicano necessariamente la movimentazione della merce. Pertanto, la netta differenza tra la vendita al dettaglio e quella all'ingrosso è che in quest'ultima l'elemento diversificativo e indispensabile è il trasporto, mentre in quella al dettaglio l'elemento predominante è l'esposizione del prodotto.

Channel management

Il channel management è la gestione del canale distributivo dei prodotti da parte di un'azienda. Corrisponde all'insieme delle relazioni instaurate fra intermediari commerciali e fornitori industriali. Di queste relazioni si distinguono tre tipi:

- Relazioni Logistiche
- Relazione di Marketing
- Relazioni negoziali

Le relazioni logistiche fanno capo soprattutto alle attività di trasporto e consegna delle merci.

Le relazioni di Marketing sono riconducibili alle politiche di marketing seguite dai 2 operatori. È necessario infatti sottolineare che vi esiste una profonda distonia fra marketing industriale e marketing commerciale; I primi cercano elevate performance di singolo prodotto, mentre i secondi sono interessati alla performance di assortimento e di punto vendita. Le relazioni di marketing sono pertanto fonte di conflittualità fra distributori e fornitori.

Discorso simile per le relazioni negoziali, fondate sul contratto di fornitura stipulato dalle parti; qui infatti si originano spesso situazioni discriminatorie create e volute dall'operatore che può godere di maggior potere contrattuale nei confronti della controparte. Accade quindi, ad esempio, che un'industria fornitrice, a parità di volumi, pratici prezzi differenti ai diversi clienti commerciali oppure applichi scontistiche diverse in relazione alle quote di mercato dei distributori.

A tal proposito, il Trade marketing è una disciplina che si occupa di studiare e analizzare i complessi aspetti che intercorrono nel rapporto industria-distribuzione.

Channel management per il turismo

Il Channel Manager Alberghiero è un software utile ad unificare la distribuzione "elettronica" di un Hotel. Il proliferare di "agenzie di viaggi on-line", dette O.T.A., ha causato negli ultimi anni un incremento sensibile delle ore uomo necessarie a tenere aggiornati gli inventari di ciascuno di questi "canali". Disponibilità giornaliera, prezzi e variazioni. Un altro effetto della distribuzione internet sulla distribuzione alberghiera è una fortissima concorrenza sui prezzi. Questa concorrenza ha stressato ancor di più il mercato che quindi compete quotidianamente con variazioni di prezzo secondo la concorrenza. Questo ha causato un ulteriore problema, poiché obbliga gli Hotel a modificare le proprie tariffe e strategie di vendita anche più volte al giorno.

Queste necessità hanno creato il bisogno di strumenti informatici utili nello stesso tempo a diminuire il tempo necessario all'aggiornamento degli inventari ed a controllare di più e meglio le proprie strategie tariffarie in un mercato estremamente competitivo. I Channel Manager hanno offerto una risposta a questa necessità.

I Channel Manager sono di 2 tipi.

- One way - Screen Scraping
- XML 2 vie

Nel primo caso (One Way), il software non fa altro che compilare uno "script" che viene inviato in modalità http verso gli extranet delle O.T.A. Modalità piuttosto insicura ed illegale, contenendo infatti lo script le login e password dell'hotel per l'accesso all'extranet.

Nel secondo caso (XML 2 vie), la comunicazione, certificata, avviene in modalità protetta da server a server. Dal server del Channel Manager al server della O.T.A. Esiste un accordo tra le due parti e lo scambio è bidirezionale. Ovvero il Channel Manager riceve le prenotazioni e le modifiche delle stesse dalle O.T.A.

Channel management nel settore alberghiero

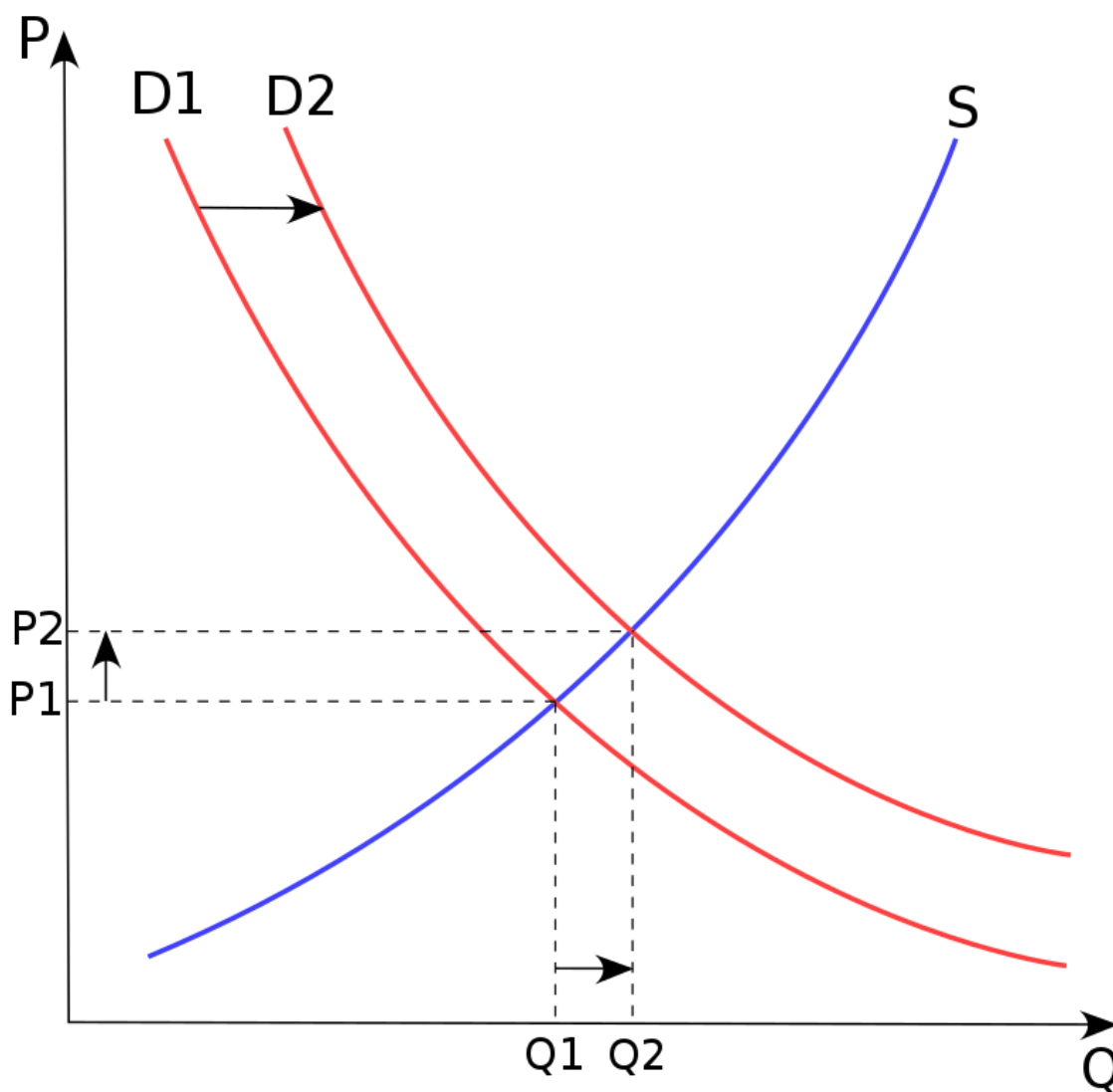
I Channel Manager nel settore alberghiero hanno preso piede negli ultimi anni a seguito della forte crescita della distribuzione online del prodotto hotel. Le agenzie di viaggio online (O.T.A. On-Line Travel Agency) sono cresciute enormemente col crescere del mercato che è diventato il secondo mercato per transazioni di Internet.

Gli alberghi devono aggiornare i propri contenuti all'interno dei database di queste O.T.A., in appositi extranet per la gestione degli inventari, ovvero prezzi, disponibilità, regole della prenotazione. Col crescere di queste O.T.A. si sono moltiplicati gli extranet da aggiornare costituendo un lavoro che porta via molto tempo alle strutture ricettive, e che è rischioso a causa della alta possibilità di errore nell'aggiornamento di tanti inventari.

I Channel Manager si propongono di risolvere il problema attraverso un unico inventario centralizzato collegato in modalità XML ai server delle O.T.A. Il risultato è che l'hotel controlla di fatto un unico extranet che ridistribuisce informazioni ed inventari a tutte le O.T.A. a cui sono affiliati.

DOMANDA E OFFERTA

In economia domanda e offerta intendono l'acquisto e la vendita di beni o servizi. La compravendita avviene nel mercato, dove le quantità di domanda e di offerta determinano i prezzi. I due concetti sono usati sia in microeconomia che in macroeconomia.



Il prezzo P di un prodotto, che rende massimo il ricavo, è determinato dall'equilibrio tra le due curve della domanda D e dell'offerta S . Il grafico mostra l'effetto di una crescita della curva di domanda da $D1$ a $D2$: il prezzo P e la quantità totale Q venduta aumentano ambedue.

Domanda

In microeconomia, per domanda s'intende la quantità di consumo richiesta dal mercato e dai consumatori di un certo bene o servizio, dato un determinato prezzo e quanto di quel bene o servizio acquisterebbero se tale prezzo variasse.

In macroeconomia, per la scuola neoclassica, la domanda collettiva/aggregata è l'insieme delle domande dei singoli consumatori in una nazione.

Ci sono diversi fattori che influenzano la domanda:

- Il prezzo del bene acquistato;
- Il prezzo dei beni complementari e succedanei;
- Il reddito del consumatore;
- Le aspettative soggettive dei consumatori;
- Il costo del denaro;
- L'elasticità o la rigidità della domanda;
- Bisogni del consumatore.

La domanda si caratterizza principalmente per quattro fattori:

- Concentrazione della domanda: la domanda può costituirsi di un unico acquirente (in genere in una ben definita area geografica, ad esempio un'impresa produttrice di binari ferroviari in Italia ha come unico acquirente le Ferrovie dello Stato) e in tal caso si parla di monopsonio; di pochi grandi acquirenti e si parla di oligopsonio; oppure di tanti piccoli acquirenti per cui si parla di domanda polverizzata.
- Elasticità della domanda: indica la variabilità della domanda in relazione ad un determinata variabile (prezzo, reddito, ecc.). Una domanda molto elastica varia notevolmente in seguito ad un minimo aumento/riduzione del prezzo, ad esempio. La curva del grafico sarà tendenzialmente orizzontale. Ad una domanda infinitamente elastica corrisponde una curva del tutto orizzontale, dato che i consumatori acquistano la quantità massima di un bene in corrispondenza di un singolo prezzo.
- Differenziazione della domanda, che definisce tante più domande (e offerte) quanto più sono i segmenti di mercato.
- Rigidità della domanda: indica la costante in funzione dell'offerta variabile. Ciò significa che all'aumento del prezzo, la domanda cala lentamente. Questo succede ai beni di lusso.

Domanda e offerta

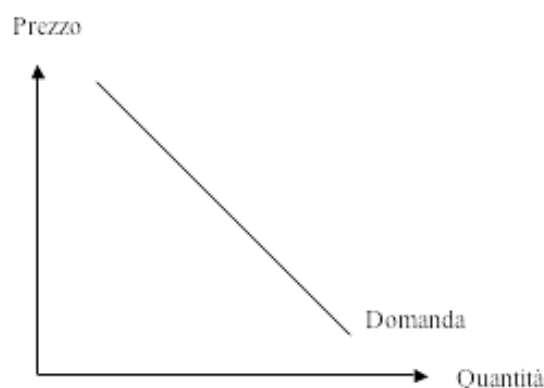


Grafico della domanda individuale

Caratteristiche curva di domanda:

In generale tutte le curve di domanda hanno pendenza negativa, questo significa che più il prezzo di un bene o servizio è alto, meno ne viene richiesto. Viceversa più un bene o servizio è a buon mercato, più ne viene venduto. La relazione tra quantità e prezzo è

dunque inversa. I beni per cui la funzione di domanda ha pendenza positiva sono detti beni di Giffen.

Bene

Bene, in economia, indica un oggetto disponibile in quantità limitata, reperibile e utile, cioè idoneo a soddisfare un bisogno.

È limitato quando è scarso rispetto alla domanda, mentre è utile quando è idoneo a soddisfare una domanda (domanda che può non corrispondere a un bisogno).

Beni liberali ed economici

I beni possono essere liberi se sono disponibili in natura in quantità illimitata per tutti, come l'aria o il sole. Si dicono economici quei beni ottenibili mediante l'attività umana o disponibili in quantità limitata.

Bene meritorio

Bene meritorio, dall'inglese merit good, è un bene considerato necessario dalle logiche economiche di una nazione, ma che in realtà nel pubblico mercato non verrebbe prodotto, in quanto di difficile percezione di valore per l'utenza. Tra questi beni ci sono l'educazione, la cultura e il servizio sanitario.

Suddivisione per utilizzo

A seconda dell'uso che se ne fa i beni si suddividono in:

- Beni di consumo: beni che vengono utilizzati direttamente per soddisfare un bisogno (ad esempio il pane e gli abiti);
- Beni strumentali: beni utilizzati per produrre altri beni (ad esempio la farina e i tessuti);
- Beni di consumo immediato: beni che si esauriscono in un unico atto di consumo (ad esempio un caffè, una bibita, un panino);
- Beni di consumo durevole: beni che possono essere utilizzati più volte (ad esempio la tazza da cui si beve il caffè, una lavatrice, un computer);
- Beni succedanei o sostitutivi: beni che possono sostituire un altro per soddisfare un bisogno o un impiego (ad esempio l'orzo rispetto al caffè);
- Beni complementari: beni che possono essere utilizzati contemporaneamente per soddisfare un bisogno (ad esempio la benzina e l'automobile).

Rappresentazioni grafiche di bene in economia

In microeconomia la quantità di un bene viene rappresentato sia sulla curva di offerta sia su quella di domanda. I beni si possono classificare a seconda della loro variazione di quantità o a seconda della variazione del reddito a disposizione. Per calcolare la variazione percentuale di Q1 rispetto a Q2 si usa la formula della elasticità incrociata e a seconda del risultato si parla di:

➤ beni sostitutivi:

$$e_{1,2} > 0$$

Due beni si dicono sostitutivi se all'un aumento del P1, corrisponde una diminuzione di Q1 e un contemporaneo aumento di Q2;

- beni complementari:

$$e_{1,2} < 0$$

Due beni si dicono complementari se all'un aumento del P1, corrisponde una diminuzione di Q1 e una contemporanea diminuzione di Q2.

Per calcolare invece la variazione percentuale di Q1 rispetto alla variazione percentuale di R si usa la formula della elasticità al reddito:

$$e_{1,R} = (\Delta Q_1 / Q_1) / (\Delta R / R)$$

a seconda del risultato si parla di:

- **bene inferiore** (beni non necessari): ceteris paribus, se aumenta il reddito, diminuisce il consumo del bene (effetto reddito positivo), con la curva di domanda inclinata negativamente

$$e_{1,R} < 0$$

- **bene normale** (beni necessari): ceteris paribus, una variazione del reddito non incide sulla quantità acquistata (effetto reddito negativo), con la curva di domanda inclinata positivamente

$$e_{1,R} < 1;$$

- **bene di Giffen (beni insostituibili)**: beni il cui consumo aumenta all'aumentare del prezzo (effetto reddito maggiore dell'effetto sostituzione), con la curva di domanda inclinata positivamente

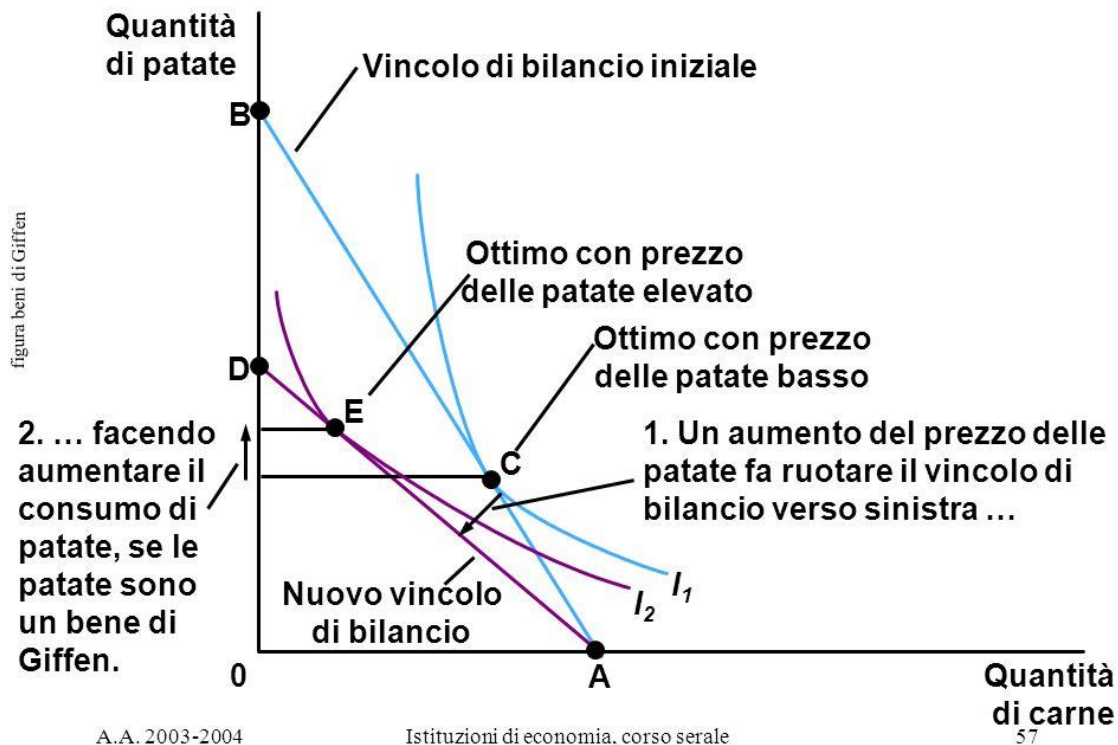
$$e_{1,R} > 1.$$

Beni di Giffen

Un bene di Giffen è un particolare tipo di bene per il quale un aumento del prezzo (o una diminuzione del reddito del consumatore) causa un aumento della domanda, e viceversa.

Si tratta nella teoria microeconomica di un "bene inferiore" il cui effetto reddito è superiore all'effetto sostituzione, per cui la curva di domanda ha un'inclinazione positiva.

Beni di Giffen



Paradosso di Giffen

Nei suoi Principi di economia, l'economista inglese Alfred Marshall fornì una prima dimostrazione della pendenza negativa della curva di domanda insieme ad una chiara definizione della elasticità della domanda rispetto al prezzo, normalmente negativa. Nella terza edizione della sua opera (1895), tuttavia, sottopose all'attenzione alcune eccezioni rilevate dallo statistico scozzese Robert Giffen.

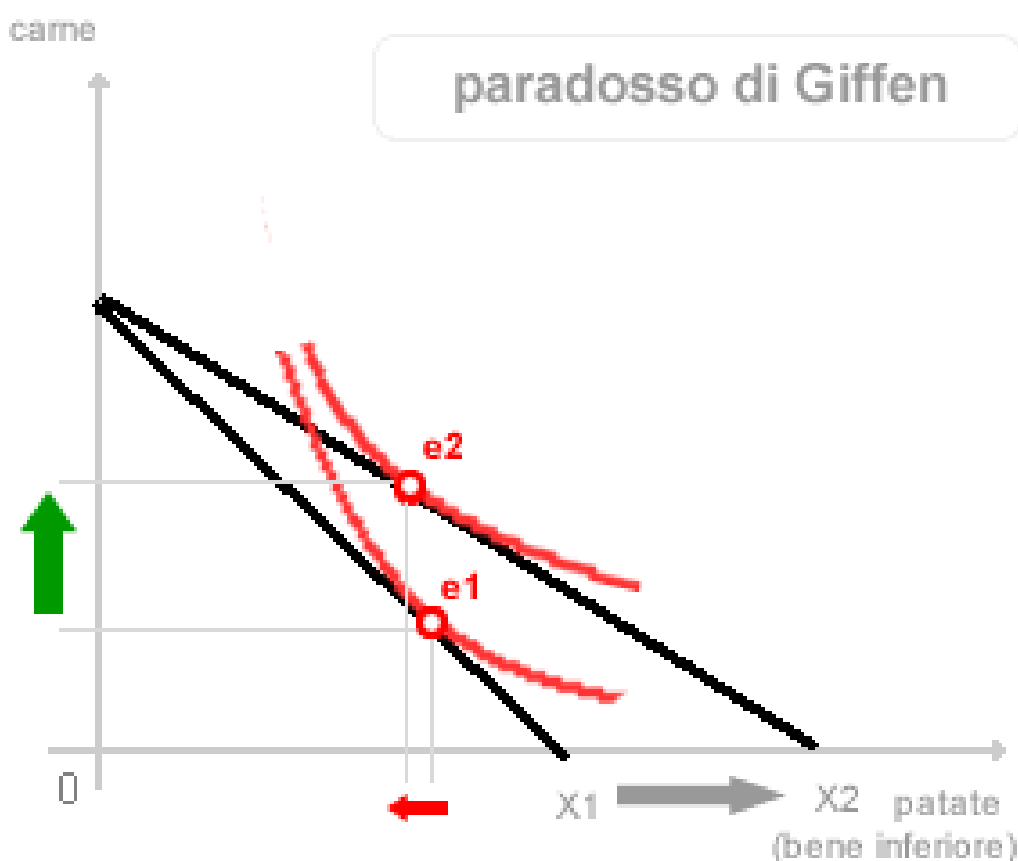
In particolare Marshall faceva riferimento ad alcuni studi di Giffen sul consumo del pane: un aumento del prezzo del pane aveva un effetto così pesante sulle risorse dei lavoratori più poveri, che essi erano costretti a rinunciare alla carne e ad altri cereali più costosi; ne risultava quindi un aumento del consumo di pane nonostante l'aumento del prezzo.

Sembra, in realtà, che Giffen si riferisse alle patate, non al pane. Nel 1845 vi era stata in Irlanda una carestia che aveva aumentato il prezzo delle patate al punto che le famiglie povere, non potendosi permettere beni più costosi, dovettero aumentare proprio il consumo di patate. Questo risulta essere l'unico caso reale di bene di Giffen. Tuttavia, non sono stati trovati riferimenti simili né al pane né alle patate irlandesi nelle opere di Giffen.

Tale fenomeno divenne comunque in seguito noto come paradosso di Giffen.

Va notato che Marshall propose il paradosso (aumento della domanda all'aumentare del prezzo) nell'ambito di un'analisi della domanda che, limitata espressamente a beni che costituissero una quota trascurabile della spesa totale di un individuo, considerava unicamente l'effetto sostituzione. In tal caso, un bene di Giffen è in primo luogo un bene per il quale non esistano sostituti.

I successivi sviluppi della teoria del consumatore, dovuti a Slutsky, hanno introdotto la distinzione tra effetto sostituzione ed effetto reddito. Da tale punto di vista, la relazione positiva tra domanda e prezzo viene spiegata facendo riferimento alla diminuzione del reddito conseguente ad un aumento del prezzo di beni di prima necessità; i beni di Giffen costituiscono quindi un caso particolare dei beni cosiddetti inferiori, che presentano una elasticità rispetto al reddito minore di zero (il loro consumo si riduce al crescere del reddito, al contrario dei beni di lusso).



Servizio

Un servizio, in economia e nel marketing, è l'equivalente immateriale di una merce, dunque un bene dotato di valore economico quantificabile. La fornitura o erogazione di un servizio è stata definita come un'attività economica che non può essere separata da chi la possiede, perché prodotta contestualmente al suo consumo, e tutto questo è ciò che lo differenzia dalla fornitura di una merce fisica. Anche un'opera (ovvero l'oggetto di un appalto) può essere un servizio (ad esempio: servizio di riscossione crediti per conto di un ente della pubblica amministrazione).

Il servizio non è altro che un prodotto immateriale. In generale, il servizio può essere definito come un'attività o una serie di attività di natura intangibile, che ha luogo nell'interazione tra cliente e fornitore del servizio, e che viene fornito come soluzione ai problemi del cliente.

Un servizio è il risultato di attività svolte all'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività proprie del fornitore, per soddisfare le esigenze del cliente spesso avvalendosi di un

infrastruttura fisica appositamente realizzata o di un organizzazione più o meno complessa adibita a tale scopo.

I servizi sono forniti dal settore terziario. Nel caso della pubblica amministrazione, prendono il nome di servizi pubblici. Anche una prestazione lavorativa/professionale, che compie un soggetto a favore di chi la richiede, è un servizio.

Tipicamente ogni servizio è regolato da un contratto di servizio che al minimo comprende: la descrizione delle attività che compongono il servizio, la descrizione delle infrastrutture su cui le attività si svolgono ai prezzi pattuiti, i criteri di valorizzazione delle attività, i prezzi unitari, gli indicatori di qualità (KPI - Key Performance Indicators), gli SLA Service Level Agreement cioè gli impegni che il fornitore garantisce su certi KPI, le eventuali penali o quality payment, il contenuto, il formato e la periodicità del reporting; ultimo, ma non ultimo, le regole di governo della relazione contrattuale: tali tipi di contratto costituiscono infatti dei forti legami organizzativi tra cliente e fornitore fino ad arrivare, nei casi più spinti, a vere e proprie partnership.

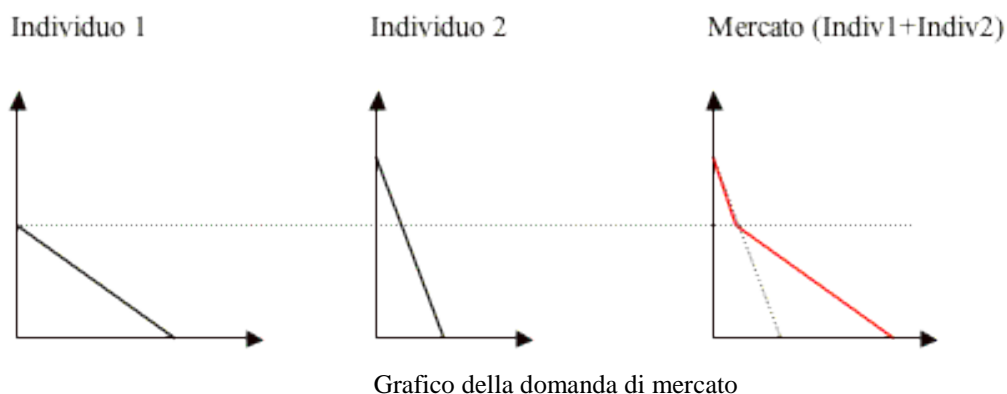
Ovviamente ogni servizio comporta dei costi a carico del fornitore che si rifà sul cliente finale ottenendo un maggior benefit o guadagno nel caso di fornitori privati oppure una semplice copertura delle spese attraverso tassazione dei contribuenti per quanto riguarda i servizi pubblici.

Con la parola **premium** si designa normalmente una categoria superiore di un servizio cioè la versione con requisiti prestazionali maggiori o con maggiori funzioni di quello "base".

Domanda di mercato

Per ottenere la domanda di mercato bisogna sommare orizzontalmente tutte le domande individuali. Graficamente:

- la pendenza (e quindi la relazione) rimane negativa ma può cambiare (rimane uguale solo in caso tutte le pendenze siano perfettamente uguali);
- mentre la curva, detta funzione di domanda "a gomito", si sposta verso destra (la quantità richiesta aumenta se sommiamo tutte le curve).



Influiscono sulla domanda di mercato:

- gusti e redditi dei consumatori;

- i prezzi degli altri beni di consumo;
- l'aumento demografico che porta la curva a slittare verso destra;
- la concentrazione del reddito nazionale.

Se la domanda è molto elastica rispetto al prezzo, la curva del grafico sarà tendenzialmente piatta, dato che ad una piccola variazione di prezzo corrisponde una notevole variazione nella richiesta. Ad una domanda infinitamente elastica corrisponde una curva del tutto orizzontale: i consumatori acquistano la quantità massima di un bene in corrispondenza di un singolo prezzo.

Offerta

In economia, per offerta si intende la quantità di un certo bene o servizio che viene messa in vendita in un dato momento a un dato prezzo.

Si suppone che per ogni bene si possa tratteggiare una curva di offerta (curva con pendenza positiva per la legge dei rendimenti decrescenti), rappresentante le diverse quantità messe in vendita dalle imprese di un bene o servizio in corrispondenza di ciascun prezzo.

Le caratteristiche dell'offerta influenzano il prezzo e il tipo di mercato per un dato bene. Essa viene influenzata da diversi fattori:

- Costi di produzione: la diminuzione dei salari percepiti dagli operai nel settore, abbassa i costi e incrementa l'offerta.
- Tecnologia: migliore tecnologia comporta un'iniziale spesa maggiore per la Ricerca e lo Sviluppo, ma poi riduce i costi di produzione e incrementa l'offerta.
- Prezzi.
- Politiche governative: l'abolizione dei dazi doganali determina un aumento dell'offerta dei prodotti esportabili.

Se esiste un solo venditore si parla di monopolio, di duopolio nel caso vi siano due soli venditori, di oligopolio se i venditori sono pochi. In presenza di moltitudini di venditori, ognuno dei quali non è in grado di determinare il prezzo di vendita si parla di "concorrenza perfetta".

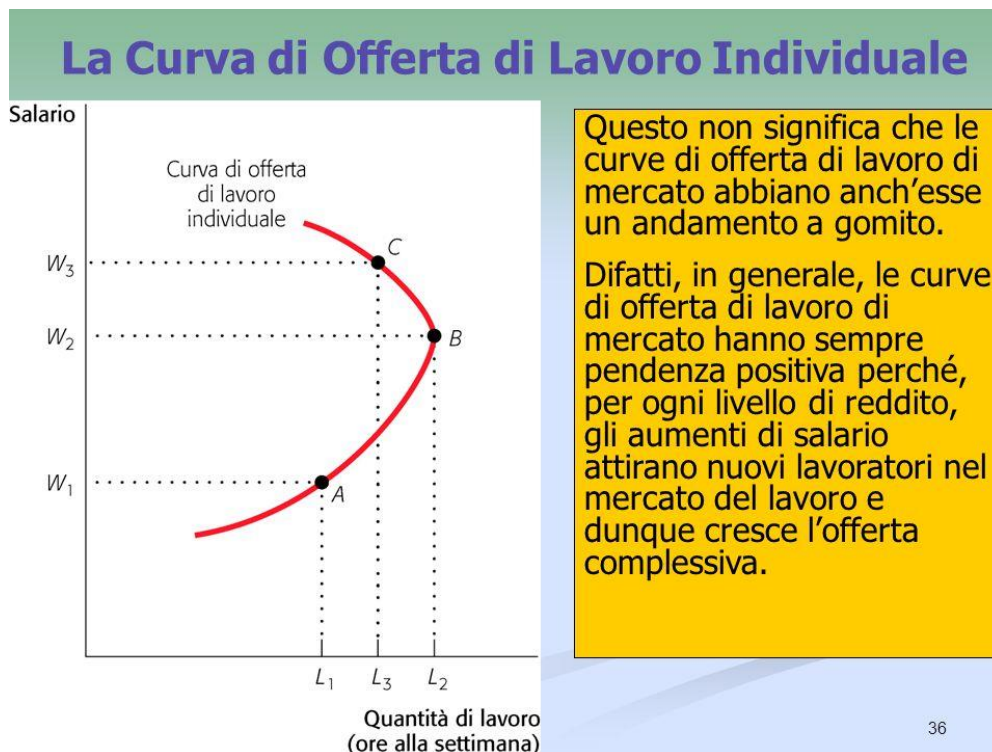
L'offerta individuale di un bene è la quantità di quel bene che i venditori sono disposti a offrire sul mercato in un determinato momento e a un certo prezzo. L'offerta collettiva è l'insieme delle offerte individuali.

Curva di offerta del lavoro

Il lavoro non è un bene omogeneo. Nel caso del lavoro, la domanda è fatta dalle imprese, mentre l'offerta è fornita dai lavoratori. Il lavoro è caratterizzato da una retta a pendenza negativa (con assi con ordinata W, profitto, e ascissa L, lavoro) e da differenziali compensativi: si tende a pagare di più per lavori che nessuno vuole fare.

- La curva di offerta del lavoro è una curva simile all'offerta, ma con un'involuzione finale che riporta la curva verso quantità di lavoro minori. Questo perché, più il salario tende a salire più l'utilità marginale diventa piccola; per questa ragione, la curva S, per W molto alti, tende a diventare verticale o addirittura a tornare indietro.

- Significativo è sottolineare la differenza tra non lavoratori e disoccupati: mentre i primi hanno scelto di non lavorare, i secondi sono disposti a lavorare al salario corrente ma non trovano lavoro.



LIBERO MERCATO

Il libero mercato è un mercato in cui i prezzi di beni e servizi sono raggiunti esclusivamente dalla mutua interazione di venditori e acquirenti, ovvero produttori e consumatori. Per definizione, nel libero mercato venditori e acquirenti non si forzano o ingannano a vicenda, né sono forzati da una terza parte. Gli effetti aggregati delle decisioni dei singoli sono descritti dalle leggi della domanda e dell'offerta.

I mercati liberi sono in netta opposizione ai mercati controllati delle economie pianificate, in cui i governi regolano direttamente o indirettamente i prezzi e le forniture, pianificando la distribuzione tra i consumatori in base agli obiettivi. Essi possono distribuire i beni in base ai bisogni o favorire chi produce di più, fornendo in tal modo incentivi. Una filosofia intermedia è quella delle economie miste, dove al liberismo puro si affianca la mano interventista dello Stato volto a garantire l'eventuale riequilibrio del sistema attraverso la politica economica.

Definizioni e contesti del libero mercato

Nella filosofia sociale una economia di mercato è un sistema per allocare i beni all'interno della società: chi ottiene cosa, e cosa viene prodotto, è determinato non dallo stato, ma dal potere d'acquisto mediato dalla domanda e dall'offerta all'interno del mercato.

Nel mercato libero il prezzo di un bene o servizio aiuta a quantificarne il valore che i consumatori gli attribuiscono, anche in rapporto ad altri beni e servizi. Questa relazione tra prezzo e valore è più chiara che non in un mercato controllato. Secondo la teoria,

infatti, attraverso la competizione dei fornitori che offrono beni e servizi, i prezzi tendono a decrescere e la qualità a crescere.

L'economia del libero mercato è strettamente associata con la filosofia economica del *laissez faire*. Dunque, con la mano pubblica limitata ad un ruolo difensivo, lo stato stesso non interviene in prima persona nel mercato, se non imponendo tasse al fine di finanziare il mantenimento del libero mercato. Alcune concezioni del libero mercato si oppongono anche alle stesse tasse, sostenendo che il mercato è migliore nel fornire tutti i servizi senza eccezione, tra cui la difesa e la legge. Anche se alcuni capitalisti guardano al libero mercato come ad un utile ma anche semplicistico modello per sviluppare le politiche economiche al fine di ottenere obiettivi sociali, altri guardano al libero mercato come ad una normativa e non ad un concetto descrittivo, e sostengono che le politiche che deviano dalla soluzione del libero mercato ideale sono "sbagliate" anche se sono ritenute portatrici di benefici sociali immediati. Paul Samuelson trattò il fallimento di mercato come l'eccezione alla regola del mercato efficiente.

In politica economica, all'estremo opposto dell'economia di mercato vi è l'economia pianificata, dove le decisioni riguardo alla produzione, la distribuzione e la fissazione dei prezzi sono sotto il controllo dello stato. Altri opposti sono l'economia del dono e l'economia di sussistenza. Le economie miste sono un intermedio tra queste economie e sono la base di politica socioeconomica preferita per molti paesi e partiti politici.

In altre parole, una economia di libero mercato è "un sistema economico in cui gli individui, più che il governo, prendono la maggior parte delle decisioni riguardanti le attività e le transazioni economiche".

Domanda e offerta

La domanda e l'offerta sono le due facce dello stesso insieme di transazioni. In maniera qualitativa si può dire che la domanda di un oggetto (sia esso un bene o un servizio) rappresenta la pressione di mercato da parte delle persone o organizzazioni che desiderano acquistarlo. Essi offrono denaro per l'oggetto, mentre i venditori offrono l'oggetto in cambio di denaro. Quando il denaro offerto è equivalente a quello richiesto, la transazione può verificarsi (anche in maniera automatica, come nel mercato azionario). In realtà, molti mercati non somigliano al mercato azionario (ad esempio il mercato del lavoro) e ci sono significative barriere alla comparazione delle offerte (significative rispetto, ad esempio, al commercio al dettaglio).

Quando la domanda supera l'offerta, chi offre può alzare il prezzo. I consumatori che si possono permettere prezzi più alti possono ancora comprare il bene, mentre gli altri possono tutti rinunciare al bene, comprare un bene simile, o rivolgersi altrove per l'acquisto (ad esempio un consumatore può preferire comprare un hamburger da due euro da McDonald's invece di comprare un panino spendendo tre euro). Man mano che i prezzi salgono, i produttori possono anche decidere di incrementare la produzione. O altri fornitori possono entrare nel mercato. Ad esempio, negli USA, quando Starbucks ha cominciato a vendere caffè di qualità, ha messo in luce l'esistenza di domanda di caffè a tre dollari alla tazza. Altri negozi hanno così iniziato ad offrire quel tipo di caffè per soddisfare la domanda.

La crescita (in volume) della domanda può portare a prezzi minori, come ad esempio è successo nel campo dei computer e dei dispositivi elettronici. Le tecniche di produzione di massa hanno costantemente ridotto i prezzi dal 20 al 30% all'anno fin dagli anni

sessanta. Le funzioni di un mainframe dal valore di milioni di dollari negli anni sessanta possono essere compiuti da un computer da 500 dollari nel 2000.

Ordine spontaneo o “Mano invisibile”

Friedrich Hayek affermò la visione liberale classica che le economie di mercato permettono la creazione di un ordine spontaneo, che è "un'allocazione delle risorse della società più efficiente di quanto possa ottenere ogni pianificazione." In accordo con ciò, nelle economie di mercato, sofisticate reti di affari si formano per produrre e distribuire beni e servizi attraverso l'economia. Questa rete non è stata progettata, ma è emersa come risultato delle decisioni economiche individuali decentralizzate. I sostenitori dell'idea dell'ordine spontaneo riconducono le proprie opinioni al concetto della mano invisibile proposta da Adam Smith nel suo **La ricchezza delle nazioni** in cui si afferma che l'individuo il quale:

"si propone unicamente il proprio profitto è come se fosse guidato da una mano invisibile a promuovere un fine che non faceva parte delle proprie intenzioni. Né è sempre il peggio per la società che questo fosse fuori dalle sue intenzioni. Perseguendo il proprio interesse, un individuo spesso fa progredire la società più efficacemente di quando intende davvero farla progredire. Non ho mai sentito del molto ben fatto da quelli che ostentano di commerciare per il bene comune."

Smith evidenzia che nessuno ottiene la propria cena facendo appello all'amore fraterno del macellaio, del fattore o del fornaio. Piuttosto si fa appello al loro stesso interesse, e li si paga per il loro lavoro.

«Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio, che noi ci aspettiamo la nostra cena, ma dal loro rispetto nei confronti del loro stesso interesse. Noi ci rivolgiamo, non alla loro umanità ma al loro amor proprio, e non parliamo loro delle nostre necessità ma della loro convenienza.»

I sostenitori di questa visione affermano che l'ordine spontaneo è superiore ad ogni ordine pianificato dall'alto (che non permetta agli individui di fare le proprie scelte su cosa produrre, cosa comprare e vendere a quale prezzo), in quanto è impossibile effettuare il calcolo economico in assenza di un libero mercato e quindi diventa impossibile assegnare razionalmente valori e priorità alla produzione e al consumo. Essi ritengono inoltre che qualsiasi tentativo di implementare la pianificazione centralizzata avrà come conseguenza un maggior disordine, o una diminuzione dell'efficienza nella produzione e distribuzione di beni e servizi.

Equilibrio economico

La legge della domanda e dell'offerta è predominante nel mercato libero ideale, determinando i prezzi attraverso un equilibrio che bilancia la domanda di beni e la loro offerta. A questi prezzi di equilibrio, il mercato distribuisce i beni agli acquirenti in base alle preferenze (o utilità) di ciascun acquirente per ciascun bene ed entro i relativi limiti di potere d'acquisto di ciascun acquirente.

Questo comportamento stabilizzatore del libero mercato racchiude certe ipotesi in relazione ai suoi agenti, ad esempio che essi agiscano indipendentemente l'uno dall'altro.

Distribuzione del benessere

A livello puramente teorico, i sostenitori del libero mercato non si interessano della distribuzione del benessere conseguente al sistema; comunque, su un livello di pratica politica, la questione è importante. La distribuzione del potere d'acquisto in un'economia dipende in larga parte dalla natura dell'intervento statale, dalle classi sociali, nonché da altri fattori minori come le relazioni familiari, le eredità, le donazioni e così via. Le teorie che descrivono il funzionamento del libero mercato si focalizzano prevalentemente sul mercato del lavoro, e su come l'equilibrio determinato da tale mercato si rifletta sul mercato dei beni di consumo e sui mercati finanziari e del capitale, determinando la domanda aggregata: tramite i meccanismi di equilibrio essi definiscono l'efficienza massima teoricamente possibile. Il mercato libero può essere visto come mezzo per semplificare il processo decisionale attraverso ciò che è conosciuto come *dollar voting*, dove acquistare un bene è equivalente ad assegnare un voto al produttore per fare in modo che continui a produrre quel bene. I modelli che spiegano e interpretano la teoria di libero mercato, dunque, concentrano la propria analisi sul livello di benessere sociale che gli equilibri garantiscono, considerando principalmente il reddito prodotto dalle unità aggregate che interagiscono sul mercato, e solo secondariamente la suddivisione delle risorse tra i singoli individui.

Esternalità

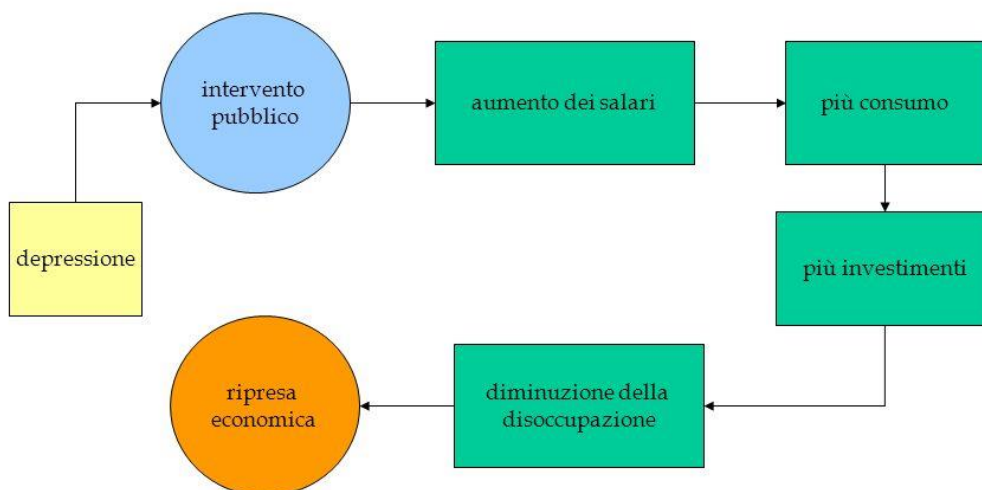
Un'obiezione pratica è l'affermazione che i mercati non tengono in considerazione le esternalità (cioè gli effetti di transazioni che riguardano terze parti), come gli effetti negativi dell'inquinamento o gli effetti positivi dell'istruzione, sebbene questa critica sia messa in discussione da chi sostiene che una esternalità come l'inquinamento possa essere e venga in effetti regolarmente trattata dai tribunali attraverso il principio di protezione della libertà individuale e del diritto di proprietà. Che cosa esattamente costituisca una esternalità potrebbe essere oggetto di discussione, inclusa la considerazione di come l'estensione del concetto cambi in base al clima politico.

Alcuni sostenitori dell'economia di mercato credono che lo stato non dovrebbe diminuire la libertà del mercato, in quanto non è possibile distinguere le esternalità create dal mercato e quelle generate dallo stato, e non è altrettanto possibile determinare quale sia l'appropriato livello di intervento necessario per risolvere le esternalità create dal mercato. Altri ritengono che il governo dovrebbe intervenire per prevenire i fallimenti del mercato pur preservando la struttura generale di un'economia di mercato. Nel modello di una economia sociale di mercato lo stato interviene solo laddove il mercato fallisce nella sua funzione sociale. John Rawls è stato un illustre sostenitore di questa idea.

Critiche al libero mercato

Il concetto nella sua presunta efficacia ed efficienza è stato fortemente criticato dall'economista John Maynard Keynes nel XX secolo il quale a fondamento della sua economia keynesiana ha posto il concetto che qualunque sistema economico lasciato completamente libero a se stesso, pur raggiungendo un certo equilibrio in un certo lasso di tempo, porta a inevitabili distorsioni del sistema (ad es. in termini di redistribuzione di ricchezza) se soggetto unicamente all'interesse privato egoistico dei singoli fino al caso limite di produrre grandi crisi economiche come accadde anche nella grande depressione, da cui la necessità di un sostegno interventista statale correttivo sull'economia attraverso la politica economica in sistemi detti a economia mista.

Modello keynesiano



La teoria di Keynes



Laissez-faire

Il laissez-faire (AFI: lese feʁ ascolta; letteralmente "lasciate fare" in francese) è un sistema economico in cui le transazioni tra gruppi privati di persone sono libere o quasi esenti da ogni forma di interventismo economico; secondo i sostenitori del laissez-faire, l'azione egoistica del singolo cittadino, nella ricerca del proprio benessere, sarebbe infatti sufficiente a garantire la prosperità economica dell'intera società, secondo la metafora della mano invisibile creata da Adam Smith.

L'espressione, che nella sua interezza suona laissez faire, laissez passer ("lasciate fare, lasciate passare"), viene per lo più attribuita all'economista J.C.M. Vincent de Gournay (1712-1759), ministro del commercio francese, avversario, come i fisiocratici, del tradizionale centralismo regolamentatore colbertista, ma più attento di loro alla realtà non agricola, ossia artigianale-industriale e commerciale, del paese.

John Maynard Keynes, nel suo **La fine del laissez-faire** (1926), scrive che la massima del laissez-faire è tradizionalmente attribuita al mercante Legendre nella sua risposta a una richiesta di Jean Baptiste Colbert, su che cosa occorresse per far prosperare il commercio. Ma al Legendre sembra competere solo la prima parte della locuzione, e nella forma "laissez nous faire". Keynes aggiunge che il primo scrittore che usò l'espressione fu il marchese d'Argenson, ex ministro di Luigi XV, verso il 1751: Laissez faire, telle devrait être la devise de toute puissance publique, depuis que le monde est civilisé.

Keynes inoltre affermava che "la popolarità della dottrina deve di più ai filosofi politici del tempo, che agli economisti".

ECONOMIA MISTA

L'economia mista (detta anche capitalismo misto) è un sistema economico che comprende aspetti e caratteristiche di più sistemi economici, combinando ad esempio elementi capitalistici con concetti legati a una maggiore presenza e influenza statale in ambito economico attraverso la politica economica

Dopo la seconda guerra mondiale, la maggior parte dei paesi occidentali, soprattutto quelli industrializzati, hanno accolto principi interventisti e si sono creati presupposti per un nuovo sistema economico. I compiti dello Stato sono diventati più numerosi ed esso ha assunto un ruolo guida nell'economia. Lo Stato ha adottato adeguati strumenti di politica economica a sostegno della produzione e dell'occupazione, impiegando in maniera opportuna la spesa pubblica. Alla dottrina del disimpegno è subentrata quella dell'intervento e lo Stato ha acquistato una fisionomia particolare, secondo le diverse realtà economico-sociali di ogni paese; l'Italia e la Francia, ad esempio, presentano alcune caratteristiche tipiche dell'economia mista, dove il settore economico non è più solo privato, ma presenta la convivenza tra le attività economiche svolte dai privati e quelle svolte dallo Stato:

- i mezzi di produzione sono per lo più di proprietà privata, ma esistono anche imprese pubbliche;
- le imprese hanno la gestione della produzione, che però è condizionata dalle forze sociali e dagli interventi statali;
- lo Stato fornisce determinati servizi (difesa, giustizia, sanità, istruzione, trasporti);
- lo Stato, per mezzo di organi particolari, svolge un intervento regolatore della vita economica per evitare le crisi economiche;

- le scelte economiche fondamentali delle imprese e delle famiglie sono libere;
- i prezzi sono definiti dal mercato a seconda della domanda e dell'offerta, ma lo Stato può intervenire per modificare i prezzi di certi beni (energia elettrica, gas ecc) per renderli più o meno accessibili alla popolazione;
- la gestione delle imprese è caratterizzata dal rispetto di norme stabilite dallo Stato a tutela dei lavoratori, della sicurezza degli impianti ed a tutela dell'ambiente.

La programmazione economica

Lo Stato acquista una funzione economico-sociale rilevante, poiché i suoi interventi economici sono coordinati secondo un programma. La programmazione economica è il mezzo per organizzare gli interventi di politica economica per realizzare uno sviluppo equilibrato del sistema, attenuando gli squilibri tra classi sociali, settori e zone diverse. Per attivare la programmazione il governo predispose un programma economico-sociale sia per l'economia pubblica che per quella privata (es. DPEF).

DPEF

Il Documento di Economia e Finanza, DEF, è stato introdotto in Italia dalla Legge numero 362 del 1988 ed è stato poi adeguato agli impegni e ai tempi dettati dall'Europa. Il DEF è un testo programmatico che il governo, entro il 10 aprile di ogni anno, propone al Parlamento: i suoi contenuti rappresentano la base per pianificare strategie economiche e finanziarie da realizzare nei tre anni successivi.

“Definisce la manovra di finanza pubblica per il periodo compreso nel bilancio pluriennale”, come recita l'articolo 3 della legge numero 362 del 1988.

A Camera e Senato spetta il compito di approvarlo, e dopo l'ok deve essere inviato alla Commissione Europea entro il 30 aprile.

Non è un testo di legge: ciò che viene inserito nel Documento di Economia e Finanza, quindi, non trova un'applicazione concreta e immediata seguendo un iter già definito. Ma ha un'importanza cruciale perché rappresenta la posa della prima pietra di tutte le misure economiche e finanziarie che il governo vuole adottare ed è il primo banco di prova nel confronto con l'Europa.

Obiettivi, strategie, direzioni sono le tre parole chiave del DEF e tracciano la strada economica e finanziaria che il paese intraprende.

Dopo l'approvazione in Consiglio dei Ministri, l'iter del DEF passa allo step successivo. Il documento programmatico, ogni anno, segue un ciclo preciso di passaggi e scadenze. Elaborazione e discussione devono rispettare i tempi dettati dalla legge numero 39 del 7 aprile 2011 che ha inquadrate le tempistiche nei ritmi del semestre europeo.

Se infatti in passato il termine ultimo per la presentazione del DEF al Parlamento era il 15 maggio di ogni anno, oggi il calendario del Documento di Economia e Finanza è stato definito nel modo che segue:

PROGRAMMAZIONE	SCADENZA
Presentazione del DEF al Parlamento	10 aprile
Presentazione alle Camere della Nota di aggiornamento del DEF	27 settembre
Presentazione alle Camere del disegno di legge del bilancio dello Stato	20 ottobre
Presentazione alle Camere del disegno di legge di assestamento	30 giugno
Eventuali disegni di legge collegati alla manovra di finanza pubblica	entro il mese di gennaio

Il documento programmatico contiene obiettivi da raggiungere, analisi della situazione attuale e previsioni future ed è composto da tre sezioni.

La prima sezione contiene lo schema del Programma di stabilità con gli elementi e le informazioni richieste dai regolamenti dell'Unione europea e dal Codice di condotta sull'attuazione del patto di stabilità e crescita, e fa riferimento agli obiettivi da conseguire per accelerare la riduzione del debito pubblico.

Le voci da inserire sono numerosissime e i contenuti vanno dal quadro delle previsioni economiche e di finanza pubblica alle diverse ipotesi di evoluzione dell'indebitamento netto e del debito rispetto a scenari di previsione alternativi riferiti al tasso di crescita del prodotto interno lordo, della struttura dei tassi di interesse e del saldo primario.

La seconda sezione del DEF contiene l'analisi del conto economico e del conto di cassa delle amministrazioni pubbliche nell'anno precedente e degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmatici indicati nel DEF e nella Nota di aggiornamento. Inoltre nella seconda parte del documento trovano spazio una serie di previsioni sui conti e di confronti anche con le indicazioni contenute nei precedenti documenti programmatici.

La terza sezione del DEF ospita lo schema del Programma nazionale di riforma e in particolare riporta:

lo stato di avanzamento delle riforme avviate, con indicazione dell'eventuale scostamento tra i risultati previsti e quelli conseguiti;

gli squilibri macroeconomici nazionali e i fattori di natura macroeconomica che incidono sulla competitività;

le priorità del Paese e le principali riforme da attuare, i tempi previsti per la loro attuazione e la compatibilità con gli obiettivi programmatici indicati nella prima sezione del DEF;

i prevedibili effetti delle riforme proposte in termini di crescita dell'economia, di rafforzamento della competitività del sistema economico e di aumento dell'occupazione.

Obiettivi

La programmazione tende a indirizzare e coordinare i comportamenti dei soggetti economici, ma lasciandoli liberi di compiere le proprie scelte. Le imprese sono libere di scegliere che cosa, quanto, come produrre e, le famiglie sono libere di prendere decisioni di acquisto così il livello di produzione globale non è prefissato come nelle economie collettiviste, ma è determinato attraverso il mercato.

La programmazione concertata

Le prime affermazioni della "programmazione concertata" (anche detta "programmazione negoziata") risalgono ai congressi della Democrazia Cristiana degli anni '60 del '900, dove tale strumento è stato proposto come una mediazione tra la posizione liberale, da sempre ostile al metodo della programmazione in economia ed ancorata su postulati anti-storicisti popperiani, crociani ed einaudiani (cioè che ritengono falsa la concezione della storia come "corso" e come progressione e quindi affermano l'inutilità di ogni programmazione), e la posizione comunista, essenzialmente connaturata alla programmazione centralizzata di tutte le componenti dell'economia e alla concezione della storia come un corso progressivo.

In pratica il metodo della programmazione concertata consisterebbe nella stesura di programmi dal "basso verso l'alto" in esito a una contrattazione partecipata e locale tra soggetti pubblici e portatori di interessi privati.

Il metodo della programmazione in ambito socio-economico, in quanto fondato sul postulato che si possano anteporre gli obiettivi agli atti che applicano gli obiettivi, è però giudicato uno strumento infondato e un residuo della fallimentare concezione economica socialista, da Bruno Dente, che così afferma nel solco della moderna epistemologia, in particolare secondo l'autore questi difetti genetici della programmazione comprometterebbero anche le programmazioni in senso debole come appunto la programmazione concertata.

La programmazione concertata, quale espressione dell'ideologia dello "sviluppo locale bottom-up", era prevista dalle leggi nazionali (L. 7 agosto 1995, n. 104 e successivamente L. 23 dicembre 1996, n. 662). Negli anni novanta del '900 sono una espressione di programmazione negoziata i "patti territoriali" finalizzati allo sviluppo delle regioni meridionali della penisola, che però hanno registrato un sostanziale insuccesso.

Il metodo della programmazione concertata, è, attualmente, quello che viene formalmente seguito nella stesura dei piani di sviluppo locale (a.d. strategie di sviluppo locale) da parte dei Gruppi di Azione locale del diritto di derivazione comunitaria, a mezzo dei quali, secondo un formalismo metodologico rigidamente schematizzato nel diritto comunitario, si stila una raccolta di dati economici locali e si fissano strategie priorità e obiettivi generici e specifici.

Limiti dell'economia mista

Lo Stato ha modificato la fisionomia di Stato sociale, che assicura ai cittadini una serie di servizi che migliorano le loro condizioni di vita (istruzione pubblica, sanità pubblica, abitazione, sport, cultura), trasformandosi in Stato assistenziale (vedi Welfare), distribuendo denaro alle imprese sotto forma di sovvenzioni e alle famiglie sotto forma di sussidi. Nonostante ciò alcuni economisti sostengono che l'intervento dello Stato sia indispensabile, e deve realizzarsi correttamente, secondo precise regole di efficienza ed essere attuato con l'ausilio di una programmazione consapevole, mentre è da evitare il disintervento. In alcuni paesi ad economia mista, lo Stato, in seguito alle difficoltà economiche in cui si è venuto a trovare, ha messo in atto politiche di disintervento o deregolamentazione, sia in campo economico che sociale, ridimensionando il proprio ruolo.

Un po' dovunque, in Europa, Asia e America Latina, la cessione di imprese di proprietà pubblica (concessioni e privatizzazioni) è diventata una priorità per diminuire il debito pubblico. La Francia e l'Italia sono stati fra i maggiori protagonisti di questi cambiamenti, pur mantenendo margini di controllo sui settori liberalizzati tramite strumenti finanziari ordinari (quote azionarie, golden share, ecc...) e istituendo apposite authority.

ECONOMIA PIANIFICATA

Un'economia pianificata è un sistema economico in cui gli investimenti, la produzione e l'allocazione dei beni capitali avvengono secondo piani economici e di produzione. Un'economia pianificata può utilizzare forme di pianificazione economica centralizzata o di comando, decentrata e partecipativa. Il livello di centralizzazione o decentramento nel processo decisionale e nella partecipazione dipende dal tipo specifico di meccanismo di pianificazione impiegato. Non prevede la libera iniziativa privata, se non in misura ridotta (impresa familiare, liberi professionisti, ecc.)

Le economie pianificate contrastano con le economie di mercato, basate su un approccio laissez-faire che evita qualsiasi tentativo di guida dell'economia e si affida alle forze di mercato per determinare la velocità, la direzione e la natura dello sviluppo economico. I sostenitori dell'economia pianificata affermano che tali pratiche liberiste portino ad un'economia instabile con crisi cicliche e ampie fluttuazioni di output, ad un'iniqua distribuzione delle risorse e del denaro e ai monopoli privati. Ritengono inoltre che i prezzi generati dalla domanda e l'offerta sul mercato riflettano soltanto i costi privati e non quelli sociali.

L'economia pianificata differisce dal dirigismo poiché quest'ultimo prevede l'intervento statale all'interno del libero mercato tramite incentivi e finanziamenti per raggiungere determinati obiettivi, senza la proprietà pubblica dei mezzi di produzione e senza il controllo totale dell'economia. Tuttavia, anche i sistemi economici basati sul mercato possono dare vita a sistemi economici - sia pure meno invasivi, di solito - gestiti secondo le regole della pianificazione. Questo può accadere in periodi di guerra (economia di guerra) o crisi, ma anche in periodi normali, nei quali tuttavia l'esigenza di trasformare rapidamente un'economia, perseguendo obiettivi di crescita di talune variabili macroeconomiche (reddito, consumi, esportazioni, investimenti), ha spinto gli stati a usare leggi e risorse a tali fini.

Sebbene il socialismo non sia equivalente alla pianificazione economica o al concetto di economia pianificata, una concezione influente del socialismo implica la sostituzione dei

mercati dei capitali con una qualche forma di pianificazione economica al fine di ottenere un coordinamento ex ante dell'economia. L'obiettivo di un tale sistema economico sarebbe quello di ottenere un controllo consapevole sull'economia da parte della popolazione, in particolare in modo che l'uso del prodotto in eccesso sia controllato dai produttori. Le forme specifiche di pianificazione proposte per il socialismo e la loro fattibilità sono oggetto del dibattito sul calcolo socialista.

Approcci più recenti alla pianificazione e allocazione socialista sono stati avanzati da alcuni economisti e scienziati informatici che hanno proposto meccanismi di pianificazione basati sui progressi dell'informatica.

Determinazione del prezzo di un prodotto



In economia dirigista:



Fonte: Enciclopedia economica Garzanti

Economia pianificata nel XIX secolo

L'idea dell'economia pianificata venne proposta per la prima volta dai teorici del socialismo utopico, in particolare dai seguaci del filosofo francese Henri de Saint-Simon.

Ne *Il Capitale*, l'economista e filosofo Karl Marx fece riferimento ai produttori che regolano la loro produzione secondo un piano prestabilito, alla società organizzata come un'associazione consapevole e organica che fissa una relazione diretta tra le quantità di tempo di lavoro sociale impiegate nella produzione dei singoli prodotti e l'entità del

bisogno sociale di ciascuno di essi, ma non offrì una forma specifica di come dovesse essere un'economia pianificata. Per scongiurare le crisi economiche cicliche causate dal libero mercato, Friedrich Engels propose in Principi del comunismo (1848) un nuovo ordinamento della società dove la produzione industriale avrebbe dovuto essere guidata da tutta la società secondo un determinato piano. Nell'Anti-Dühring, Engels affermò che, con la rivoluzione proletaria e il possesso dei mezzi di produzione da parte della società, l'anarchia all'interno della produzione sociale sarebbe stata sostituita dall'organizzazione cosciente secondo un piano.

L'economista lettone Kārlis Balodis propose nel trattato Lo Stato futuro (1898) un'economia basata sulla pianificazione razionale su basi scientifiche, attuabile con l'acquisto dei mezzi di produzione privati da parte dello Stato e la realizzazione di una "linea d'assemblaggio" su larga scala di aziende statali.

Economia pianificata nel XX secolo

Il primo programma del Partito Operaio Socialdemocratico Russo del 1903 proclamava il compito della rivoluzione proletaria come "l'introduzione di un'organizzazione pianificata del processo socio-produttivo" sulla base della sostituzione della proprietà privata con quella pubblica.

Nei suoi primi scritti, il rivoluzionario comunista Lenin paragonò la pianificazione con l'efficienza e affermò che la necessità della pianificazione risultava dalla natura della tecnologia moderna applicata nell'industria su larga scala. Secondo Lenin, una singola azienda capitalista non poteva mai avere informazioni certe sull'andamento del mercato (definito come caotico e anarchico) per anticipare la domanda dei suoi prodotti, portando quindi ad un'allocazione sbagliata dei prodotti e al mancato soddisfacimento dei bisogni dei consumatori.

Nella Russia sovietica, l'economia pianificata si è evoluta sulla scia di una continua economia di guerra esistente nella prima guerra mondiale e di altre politiche, riunite sotto il nome di "comunismo di guerra" (1918-1921), modellate sui requisiti della guerra civile russa del 1917-1923. Queste politiche iniziarono nel 1921 ad essere consolidate sotto la guida del Gosplan. Dopo il periodo della Nuova politica economica (1921-1928), la neonata Unione Sovietica divenne il primo Stato al mondo ad aver introdotto un'economia pianificata su vasta scala.

Con la crisi del liberalismo verificatasi prima e dopo la prima guerra mondiale e durante la Grande depressione del 1929, l'economia liberista fu messa in discussione. Durante gli anni trenta e quaranta, negli Stati Uniti e in Europa si diffusero movimenti tecnocratici che auspicavano il passaggio della direzione dell'economia dagli economisti a ingegneri o scienziati.

Durante la guerra civile spagnola, si ebbe una certa partecipazione decentrata alla pianificazione economica in tutta la Spagna repubblicana, in particolare in Catalogna. Alcune aree in cui era estesa l'influenza socialista anarchica e libertaria attraverso la CNT e l'UGT, in particolare le regioni rurali, furono gestite sulla base di una pianificazione decentrata che ricordava i principi stabiliti dall'anarco-sindacalista Diego Abad de Santillán nel libro Dopo la rivoluzione.

Dopo la Seconda guerra mondiale, la Cina di Mao Zedong e gli Stati socialisti del blocco orientale avevano un'economia pianificata basata sul modello dell'Unione Sovietica, con governi che vincolavano le scelte di gran parte (o dell'intero) sistema economico,

stabilendo di quali e quante risorse dovessero disporre le singole unità produttive, cosa dovessero produrre e come dovessero impiegare i beni e i servizi prodotti. La Repubblica Socialista Federale di Jugoslavia aveva adottato il sistema di autogestione dei lavoratori ed un certo grado di socialismo di mercato. Con Deng Xiaoping, la Cina adottò negli anni ottanta un sistema ibrido pianificazione-mercato divenuto noto come economia socialista di mercato.

Dopo la caduta del blocco orientale e la dissoluzione dell'URSS, gli Stati socialisti hanno introdotto riforme economiche simili a quelle cinesi, ad eccezione della Corea del Nord.

Pianificazione centrale

In un'economia pianificata centralmente, gli organi statali pianificano completamente l'assortimento e i volumi di produzione di tutti i beni e servizi, regolano i prezzi di tutti i prodotti e l'importo di tutti i salari. Il governo pianifica l'output di ciascuna industria, le tecniche usate, nonché il lavoro e le altre risorse necessarie alla produzione. Pianifica la distribuzione dell'output tra i consumatori in base ai suoi obiettivi e può distribuire i beni in base ai bisogni o può favorire chi produce di più, fornendo in tal modo incentivi. Tale modello economico è organizzato secondo un modello amministrativo piramidale dove un'autorità centrale prende le decisioni relative ai requisiti di investimento e produzione con pochi input dai livelli inferiori.

I vantaggi avanzati da economisti socialisti e marxisti sono:

- Il governo può sfruttare la terra, il lavoro e il capitale per servire gli obiettivi economici dello Stato. La domanda dei consumatori può essere contenuta a favore di maggiori investimenti di capitale per lo sviluppo economico secondo uno schema desiderato.
- Lo Stato ha una visione globale dell'economia e di conseguenza può dirigere le risorse nazionali in base agli specifici obiettivi del Paese. Può per esempio concentrare tutte le risorse per la produzione di determinati prodotti, che può essere importante in una situazione di crisi.
- La destinazione di ingenti risorse verso gli investimenti produttivi genera elevati tassi di crescita.
- Un'accorta allocazione del lavoro in base alle esigenze produttive e alle abilità dei lavoratori consente di evitare elevati tassi di disoccupazione.
- Il reddito nazionale può essere distribuito più equamente oppure in base ai bisogni individuali.
- Lo Stato può iniziare subito a costruire massicce industrie pesanti in un'economia sottosviluppata senza che il capitale si accumuli attraverso l'espansione dell'industria leggera e senza fare affidamento sui finanziamenti esterni. Questo è ciò che accadde in Unione Sovietica negli anni trenta, quando il governo ridusse dall'80% al 50% la quota del reddito nazionale lordo destinato ai consumi privati. Come risultato di questo sviluppo, l'Unione Sovietica registrò una crescita massiccia nell'industria pesante, con una concomitante massiccia contrazione del settore agricolo a causa della carenza di manodopera.
- La pianificazione può garantire virtualmente una crescita stabile dell'economia senza subire crisi. Vi è la possibilità di subire in modo assai limitato gli effetti

del ciclo economico. La domanda intermedia è infatti determinata dal sistema di pianificazione.

- I costi di produzione sono ridotti grazie alle economie di scala.
- Le ripercussioni sociali del processo di produzione e consumo (ad esempio gli effetti sull'ambiente) possono essere ridotte, a patto che lo Stato sia in grado di prevederle e valutarle correttamente.

Nei confronti internazionali, gli Stati socialisti si confrontavano favorevolmente con gli Stati capitalisti per quanto riguarda gli indicatori di salute come la mortalità infantile e l'aspettativa di vita. Tuttavia, almeno per quanto riguarda la mortalità infantile, ciò variava a seconda che fossero utilizzate le statistiche ufficiali secondo i criteri degli Stati o le definizioni dell'Organizzazione mondiale della sanità. Nella Cina socialista di Mao Zedong, la crescita dell'aspettativa di vita tra il 1950 e il 1980 si colloca tra gli aumenti più rapidi e sostenuti nella storia globale documentata.

Pianificazione centrale di tipo sovietico

La pianificazione centrale di tipo sovietico è stata la prima forma di economia pianificata ad essere attuata su vasta scala. Secondo tale modello, lo Stato possedeva i mezzi di produzione in rappresentanza del popolo, controllava il processo economico, coordinava le forze produttive, organizzava e regolava la produzione, la distribuzione e lo scambio di beni materiali. L'organo statale adibito alla pianificazione economica era il Comitato statale per la pianificazione (Gosplan) ed agiva sotto la guida del Partito Comunista dell'Unione Sovietica.

Si basava sull'impiego delle leggi economiche del socialismo, della teoria marxista-leninista della riproduzione socialista estesa e dei bilanci materiali. I piani redatti dal Gosplan avevano forza di legge e potevano essere a lungo termine (10-15 anni), a medio termine o quinquennali (5 anni), a breve termine (da un mese a un anno). Nei piani erano presenti quote di produzione e distribuzione fissate (tuttavia emendabili in circostanze eccezionali) e calcolate in base a degli indicatori economici raccolti dalle agenzie governative.

Gli storici hanno associato le economie pianificate agli stati marxisti-leninisti e al modello economico sovietico. Negli anni ottanta, fu riconosciuto che il modello economico sovietico non costituiva effettivamente un'economia pianificata in quanto un piano completo e vincolante non guidava la produzione e gli investimenti.



Manifesto di propaganda del 1931 per il primo piano quinquennale

Pianificazione decentrata

Un'economia pianificata decentrata, talvolta chiamata economia pianificata orizzontalmente per la sua orizzontalità, è un tipo di economia pianificata in cui l'investimento e l'allocatione di beni di consumo e capitali avviene secondo un piano a livello economico costruito e coordinato operativamente attraverso una rete distribuita di diversi agenti economici o addirittura di unità produttive stesse. La pianificazione decentrata è di solito tenuta in contrasto con la pianificazione centralizzata, in particolare con il modello sovietico, ed è stata proposta come base per il socialismo da anarchici, consiliaristi, comunisti libertari, trockijsti, sindacalisti rivoluzionari socialisti democratici e libertari a favore di una forma di socialismo non di mercato e in totale rifiuto del tipo sovietico di pianificazione.

La pianificazione decentrata può prendere forma sia nel contesto di un'economia mista sia in un sistema economico post-capitalista, e implica un processo decisionale democratico e partecipativo all'interno dell'economia e all'interno delle stesse imprese sotto forma di democrazia industriale. Forme informatiche di pianificazione economica democratica e di coordinamento tra imprese economiche sono state proposte anche da vari informatici ed economisti radicali. I sostenitori presentano la pianificazione economica decentrata e partecipativa come alternativa al socialismo di mercato per una società post-capitalista.

La struttura di un'economia pianificata decentrata è generalmente basata su un consiglio di consumatori e un consiglio di produttori (o congiuntamente, una cooperativa di distribuzione) che a volte viene chiamata cooperativa di consumatori. Produttori e consumatori, o i loro rappresentanti, negoziano la qualità e la quantità di ciò che deve essere prodotto. Questa struttura è centrale per il socialismo delle corporazioni, l'economia partecipativa e le teorie economiche legate all'anarchismo.

PROUT e democrazia economica

La PROUT, acronimo di Progressive Utilization Theory ("teoria dell'utilizzo progressista"), è stata concepita nel 1959 dal filosofo indiano Prabhat Ranjan Sarkar. Rappresenta forma di economia alternativa al capitalismo e alla pianificazione centrale, decentrata e cooperativa, non basata sul profitto immediato ma sul benessere collettivo e che non trascura l'incentivazione dei meriti degli individui. Secondo i sostenitori della PROUT, i mezzi di produzione devono appartenere ai lavoratori e lo sviluppo economico deve essere pianificato su base locale e non centrale.

Il modello di democrazia economica è stato rielaborato dal matematico e filosofo David Schweickar con le seguenti caratteristiche:

Autogestione dei lavoratori: ogni azienda rappresenta una comunità indipendente dallo Stato e gestita dai lavoratori, responsabili del suo funzionamento, organizzando il lavoro, stabilendo la disciplina interna, le tecniche di produzione, la natura e la quantità della produzione e la forma di pre-distribuzione dei profitti. I lavoratori eleggono un consiglio che nomina la classe dirigente dell'azienda e supervisiona le decisioni più importanti. I dirigenti hanno un certo grado di autonomia e devono rispondere ai lavoratori. I profitti sono distribuiti equamente.

Mercato regolato: Schweickar afferma che la pianificazione centralizzata non può funzionare per un'economia sofisticata e che il mercato è una componente vitale per il socialismo ma deve essere regolato e limitato a beni e servizi e non deve dominare il lavoro né il capitale. Lo Stato interviene nell'economia per risolvere i malfunzionamenti del mercato.

Controllo democratico degli investimenti per uno sviluppo razionale ed efficiente dell'economia: i fondi non vengono gestiti da singoli investitori privati ma dallo Stato che, dopo aver raccolto il denaro tramite un'imposta piatta sul capitale, investe direttamente nell'economia secondo un piano di sviluppo nazionale e regionale.



Democrazia inclusiva

La Democrazia Inclusiva (DI) dell'economista e filosofo greco Takis Fotopoulos prevede un sistema politico-economico socialista libertario volto alla creazione di una società egualitaria retta da una democrazia diretta di stampo ateniese, con un'economia basata sull'autogestione dei lavoratori e sulla pianificazione democratica e fortemente improntata sui principi dell'ecologia sociale. Fotopoulos sostiene la creazione di istituzioni che garantiscano la proprietà comune delle risorse e dei mezzi di produzione e il loro controllo collettivo da parte delle assemblee locali. Il mercato è sostituito da istituzioni di controllo democratico dei mezzi di produzione per soddisfare i bisogni dei cittadini, mentre le fabbriche sono autogestite dai lavoratori.

Economia pianificata delle equivalenze

Tale modello, concepito dal sociologo e analista politico Heinz Dieterich Steffan, prevede la costruzione della società socialista basata sull'attuazione del principio di equivalenza, sulla democrazia partecipativa e sullo Stato non classista. Il principio di equivalenza afferma che il salario è uguale al tempo di lavoro, i prezzi sono equivalenti al valore e contengono l'assoluta equivalenza del lavoro incorporato nei beni. Di conseguenza i prezzi non sono regolati dalla domanda e dall'offerta e l'economia di mercato cessa di esistere. Inizialmente, secondo Steffan, il tipo di proprietà dei mezzi di produzione non è rilevante ma quando prevarrà l'economia delle equivalenze, scomparirà la proprietà privata dei mezzi di produzione.

Socialismo democratico pianificato

Secondo l'economista dell'Università dello Utah Al Campbell, il progresso verso una società socialista necessita della nazionalizzazione dei mezzi di produzione e dell'interazione sociale democratica che consente alle persone di controllare consapevolmente e collettivamente le istituzioni di cui fanno parte, stabilendo come impiegare le risorse a disposizione, dove investire, cosa e quanto produrre. Il governo o i consigli d'amministrazione, eletti democraticamente, si occupano delle questioni che necessitano di un'attenzione a livello centrale per raggiungere un risultato socialmente ottimale, mentre le decisioni richiedenti informazioni dettagliate e locali sono affidate a organi decentralizzati come i consigli operai.

Coordinamento negoziato

L'economista Pat Devine ha ideato un modello di pianificazione economica decentrata chiamato "coordinamento negoziato" che si basa sulla proprietà sociale dei mezzi di produzione da parte di coloro che sono interessati dall'uso dei beni coinvolti, con l'allocazione di beni di consumo e di capitale effettuata attraverso una forma partecipativa di decisione da parte di coloro che si trovano al livello di produzione più localizzato. Inoltre, le organizzazioni che utilizzano la modularità nei loro processi di produzione possono distribuire il processo di risoluzione dei problemi e il processo decisionale.

Economia partecipativa

L'economia partecipativa o parecon è stata proposta dall'attivista e teorico politico Michael Albert e dall'economista radicale Robin Hahnel. Essa utilizza il processo decisionale partecipativo come meccanismo economico per guidare la produzione, il consumo e l'allocazione di risorse in una data società. Gli organi decisionali sono i consigli dei lavoratori e i consigli dei consumatori, rispettivamente riuniti in un

sistema crescente di consigli e federazioni. I mezzi di produzione non sono di proprietà privata ma della società.

Pianificazione computerizzata

L'utilizzo dei computer per coordinare la produzione in modo ottimale è stato variamente proposto per le economie socialiste. L'economista polacco Oskar Lange (1904-1965) affermò che il computer è più efficiente del processo di mercato nel risolvere la moltitudine di equazioni simultanee necessarie per allocare gli input economici in modo efficiente, sia in termini di quantità fisiche che di prezzi monetari.

Nel 1959 Anatolij Kitov propose un sistema informatico distribuito (Progetto "Libro rosso", in russo: Красная книга?) con un accento sulla gestione dell'economia sovietica tramite il sistema OGAS. L'opposizione del ministero della difesa portò alla chiusura del programma di Kitov.

Nel 1971 l'amministrazione socialista cilena di Salvador Allende lanciò il Progetto Cybersyn volto alla creazione di un sistema di supporto decisionale distribuito per l'economia tramite la creazione di una rete di macchine telex per consentire la comunicazione di dati economici tra aziende e governo. I dati raccolti venivano anche inseriti in un programma per simulare l'economia al computer e fare previsioni. Fu costruita una sala di controllo per l'osservazione e la gestione in tempo reale dell'economia complessiva. Il prototipo del progetto ebbe risultati promettenti quando fu utilizzata per reindirizzare le forniture durante lo sciopero dei camionisti, ma nel 1973 il colpo di stato di Augusto Pinochet, appoggiato dalla CIA portò alla chiusura del programma e all'introduzione di un'economia neoliberalista.

Nel libro *Towards a New Socialism* (1993), l'informatico Paul Cockshott dell'Università di Glasgow e l'economista Allin Cottrell della Wake Forest University affermano di dimostrare come sia possibile realizzare, sulla base della moderna tecnologia informatica, un'economia pianificata democratica, economicamente più stabile delle economie di libero mercato e anche moralmente più desiderabile.

Critiche al sistema economico pianificato

I critici delle economie pianificate sostengono che i pianificatori non possono rilevare le preferenze di tutti i consumatori, le carenze e le eccedenze con sufficiente precisione e quindi non possono coordinare in modo efficiente la produzione. Senza un sistema libero di prezzi, i pianificatori dovrebbero gestire un numero elevato d'informazioni tuttavia sempre carente e insufficiente per risolvere le equazioni matematiche necessarie in un tempo ragionevole. La mancanza di informazioni è stata in particolare descritta dagli economisti liberali Ludwig von Mises e Friedrich Hayek, che si sono riferiti ad aspetti sottilmente distinti del problema rispettivamente come problema del calcolo economico e problema della conoscenza locale.

Mentre Mises evidenziò come base teorica di un'economia di mercato la teoria del valore soggettivo mentre attaccava la teoria del valore-lavoro, Hayek affermò che l'unico modo per soddisfare gli individui, che hanno una gerarchia di bisogni in costante cambiamento e sono gli unici a possedere le loro particolari circostanze individuali, consiste nel consentire a coloro che hanno la maggiore conoscenza dei propri bisogni di utilizzare le proprie risorse in un mercato concorrenziale per soddisfare le esigenze della maggior parte dei consumatori nel modo più efficiente. Questo fenomeno è riconosciuto come ordine spontaneo. Inoltre, l'errata allocazione delle risorse risulterebbe naturale a

causa del reindirizzamento del capitale lontano da individui con conoscenza diretta e aggirandolo in mercati in cui un monopolio coercitivo influenza il comportamento, ignorando i segnali del mercato. Secondo Tibor Machan, "senza un mercato in cui le allocazioni possono essere fatte in obbedienza alla legge della domanda e dell'offerta, è difficile o impossibile incanalare le risorse rispetto alle reali preferenze e obiettivi umani".

Critiche alle economie pianificate centralmente

Il rivoluzionario Lev Trockij criticò la pianificazione centrale stalinista affermando che coloro che erano in cima alla catena di comando, indipendentemente dalla loro capacità intellettuale, operassero senza l'input e la partecipazione dei milioni di persone che partecipano all'economia e che capiscono/rispondono alle condizioni locali e ai cambiamenti nell'economia. Pertanto, il governo non sarebbe stato in grado di coordinare efficacemente tutte le attività economiche.

Negli anni cinquanta e sessanta, gli economisti statunitensi e dell'Europa orientale scoprirono che, contrariamente alle aspettative di entrambi i gruppi, le economie centralizzate avevano mostrato maggiori fluttuazioni nella produzione rispetto alle economie di mercato durante lo stesso periodo.

L'economista socialista Robin Hahnel osserva che anche se la pianificazione centrale superasse le sue intrinseche inibizioni di incentivi e innovazione, non sarebbe comunque in grado di massimizzare la democrazia economica e l'autogestione, che ritiene siano concetti che sono intellettualmente più coerenti, coerenti e giusti rispetto alle nozioni tradizionali di libertà economica. Inoltre, Hahnel afferma:

«Combinare con un sistema politico più democratico, e rifatte per avvicinarsi maggiormente a una versione migliore, le economie pianificate a livello centrale avrebbero senza dubbio ottenuto risultati migliori. Ma non avrebbero mai potuto garantire l'autogestione economica, sarebbero sempre state lente nell'innovazione poiché l'apatia e la frustrazione richiedevano il loro inevitabile tributo, e sarebbero sempre state suscettibili a crescenti disuguaglianze e inefficienze man mano che crescevano gli effetti del potere economico differenziale. Sotto la pianificazione centrale né i pianificatori, né i dirigenti, né i lavoratori avevano incentivi per promuovere l'interesse economico sociale. Né l'impedimento dei mercati dei beni finali al sistema di pianificazione aveva permesso ai consumatori di affrancarsi in modo significativo. Ma la pianificazione centralizzata sarebbe stata incompatibile con la democrazia economica anche se avesse superato le sue responsabilità di informazione e incentivi. E la verità è che è sopravvissuta finché è sopravvissuta solo perché è stata sostenuta da un potere politico totalitario senza precedenti.»

Secondo alcuni studiosi, il concetto di gestione burocratica e centrale dell'economia pianificata va contro la concezione marxista della pianificazione consapevole.

I critici socialisti democratici sostengono che le economie pianificate centralmente fossero autoritarie o antidemocratiche.

DIRIGISMO

Il dirigismo (dal francese dirigisme) è una politica economica in cui il governo esercita una forte influenza sui settori produttivi, attraverso un sistema di incentivi che indirizzano

l'economia verso quello che viene riconosciuto come l'interesse pubblico o generale. Per tale ragione, il dirigismo si distingue marcatamente da quelle forme di economia pianificata, come i sistemi statali socialisti e collettivisti, a cui è stato spesso associato, in cui lo Stato controlla direttamente i processi produttivi e distributivi. Esso infatti indica un sistema essenzialmente capitalista in cui lo Stato partecipa in maniera attiva conservando un ruolo prettamente coordinativo. Si può definire in altre parole come una variante del Capitalismo di Stato.

In questo senso la politica economica di molti Stati, tra cui la maggior parte di quelli occidentali, contiene un certo grado di dirigismo. Sono infatti esempi di dirigismo i sussidi alla ricerca scientifica e i programmi di spesa pubblica, come le forniture militari, sanitarie, ecc.

Origine ed evoluzione del termine "Dirigismo"

Le origini del dirigismo, inteso come politica economica, si possono rintracciare nella gestione statale di monarchi assoluti come l'imperatore russo Pietro il Grande, Giuseppe I del Portogallo, Carlo III di Spagna e in particolare Luigi XIV di Francia, sotto il quale il ministro delle finanze Jean-Baptiste Colbert applicò una politica statale di aiuto all'economia nota come colbertismo.

Il filosofo positivista francese Henri de Saint-Simon fu in seguito il primo a introdurre il termine dirigismo (appunto, dirigisme), definendolo però non come uno tra gli obiettivi, bensì come la finalità primaria dello Stato, in funzione della quale lo stesso Stato avrebbe dovuto organizzarsi. Saint-Simon auspicò una riorganizzazione sociale da effettuarsi sotto il controllo di una élite di filosofi, scienziati e tecnici che avrebbero dovuto guidare un processo pacifico di industrializzazione, moderato da un umanesimo di matrice cristiana nel quale gli scienziati avrebbero assunto il ruolo di sacerdoti. Nell'accezione di Saint-Simon, il dirigismo non comportava un governo forte, bensì il contrario, cioè frammentato tra varie comunità, e per questo il suo pensiero è stato definito "socialista".

Qualche decennio più tardi, nel 1851, il suo connazionale Auguste Comte riprese il concetto nel suo Sistema di politica positiva, teorizzando che il ruolo del governo fosse quello di indirizzare l'azione individuale verso l'interesse generale. Nella concezione di Comte, il governo avrebbe dovuto essere di tipo autoritario, poiché la sua azione progressista si manifesterebbe nella scoperta e nell'applicazione incondizionata delle "leggi naturali" all'ordinamento sociale, da parte degli amministratori tecnico-scientifici al potere. Quindi, a differenza dei saggi che guidano la società attraverso un libero dibattito con la comunità teorizzati da Saint-Simon, i saggi di Comte hanno il compito principale di istruire la società, in un processo che "darà a ciascuno le conoscenze necessarie per comprendere la propria collocazione, il proprio ruolo di organo dell'umanità" per mezzo di un sistema che deve essere "preciso, tanto in merito ai programmi quanto in merito ai quadri istituzionali", tendendo così a limitare il più possibile il ruolo dell'individualità, attraverso l'impiego costante di controlli amministrativi, di una centralizzazione uniformizzante, della mobilità regolare dei lavoratori al fine di evitare relazioni personali, di insegnamenti dai contenuti precisi e dai programmi severi, dove tutto è pianificato e preannunciato.

Questo tipo di dirigismo economico è stato implementato in paesi che non hanno ottenuto uno sviluppo economico attraverso il laissez-faire, laddove è stato inteso come l'azione "direzionale" dello stato in materia economica, ovvero come la definizione di obiettivi di

"interesse nazionale" da parte dello Stato, da far conseguire a un settore privato opportunamente indirizzato, al fine di sviluppare, rafforzare ed espandere l'economia nazionale.

Tale politica raggiunse il suo apice nella Francia del secondo dopoguerra con il dirigisme del gollismo, un sistema che permise al paese non solo di portare a termine la ricostruzione post-guerra, ma anche di espandere e modernizzare sia la base industriale che le infrastrutture. Per esempio, l'industria francese prima della guerra era composta in genere da imprese familiari, spesso troppo piccole, e di conseguenza senza i capitali e l'organizzazione necessari per competere a livello internazionale. De Gaulle esemplificò la questione con la famosa frase "Come si può governare un paese che ha più di 300 tipi di formaggio?". Oltretutto molti dei macchinari moderni erano stati trasferiti in Germania durante l'occupazione tedesca, per rimanere poi distrutti nei bombardamenti alleati. I governi gollisti francesi posero rimedio a questa situazione istituendo il Commissariat au plan ("Commissione per il Piano"). A differenza del modello socialista e statalista, il governo francese non cercò di ottenere la proprietà generalizzata delle imprese, né impose obiettivi forzati. In generale, il piano fu implementato attraverso l'uso di incentivi. L'obiettivo generale del piano era quello di sviluppare una industria capace di competere con quelle inglesi e statunitensi. Una parte essenziale di questo obiettivo generale fu quella di far fondere le imprese francesi in grossi conglomerati che il governo avrebbe potuto promuovere a livello internazionale e assistere finanziariamente, in modo diretto e anche indiretto (come per esempio attraverso l'acquisizione di quote di capitale). Altre forme di appoggio finanziario indiretto sono costituite dal finanziamento dello sviluppo scientifico e tecnologico (inclusi i progetti industriali specifici con l'obiettivo di generare uno sviluppo tecnico generalizzato, come ad esempio il progetto che diede origine al Concorde). Il settore su cui il governo francese ottenne il controllo maggiore, oltre all'istruzione e alla ricerca scientifica, fu quello dell'infrastruttura e dei relativi servizi. Il governo francese ha creato o controllato la società ferroviaria SNCF, la società elettrica EDF, la società di energia GDF, la compagnia aerea di bandiera Air France, l'industria nucleare e quella aerospaziale (CNES e Aérospatiale). Tuttavia il governo francese ha lasciato al controllo privato la costruzione e la manutenzione delle autostrade francesi.

Il piano ottenne un grande successo. Nei decenni tra il 1945 e il 1975 la Francia sperimentò uno sviluppo economico senza precedenti nella sua storia (con una crescita media del 4,5% all'anno), che insieme a una forte crescita demografica, alla competizione ad alti livelli su un mercato internazionale in espansione e alla conseguente rinascita dell'orgoglio nazionale, portò a definire questi tre decenni come Trente glorieuses (il Trentennio glorioso). Durante questo periodo, sotto la presidenza conservatrice di Charles De Gaulle e Georges Pompidou, il dirigismo fu visto in Francia come una via intermedia tra il regime statunitense della minima ingerenza statale nell'economia e il regime statalista in vigore nel blocco orientale. Tuttavia, in seguito alle ripercussioni della crisi petrolifera del 1973, salì al potere il partito socialista guidato da François Mitterrand, con la promessa di aumentare l'interventismo statale sull'economia. Sotto il governo socialista numerose banche e industrie furono nazionalizzate. Tuttavia, i cattivi risultati di questa politica ne causarono l'abbandono, sostituendola nel 1983 con la politica di rigueur ("rigore").

A posteriori, durante la campagna elettorale del 2007, sia Nicolas Sarkozy, poi eletto presidente, che gli altri candidati, hanno proposto un ritorno al modello dirigista. Questa

proposta è stata poi rafforzata dalla crisi economica del 2008, che ha portato il presidente Sarkozy a proporre una politica di "reindustrializzazione" della Francia, per far fronte sia a questa crisi che alla delocalizzazione.

Il Dirigismo in altri sistemi politici

Il dirigismo è stato considerato come un sistema politico-economico che si oppone o è antagonista del liberalismo economico, specialmente nel contesto di quei paesi che dipendevano, o erano annessi, alla Francia, come il Libano e la Siria, dove i principi del dirigismo hanno trovato applicazione.

Certi teorici hanno suggerito che il dirigismo sia una parte inerente dell'economia di tipo fascista e nazionalsocialista. Il fascista Cesare Santoro dopo una visita nella Germania nazista scrisse: "nella dichiarazione programmatica ... Adolf Hitler annunciò che il governo si proponeva di difendere gli interessi economici del popolo tedesco, non attraverso il percorso tortuoso di una grande economia burocratica organizzata dallo Stato, bensì tramite il più forte impulso dato all'iniziativa individuale sulla base del riconoscimento della proprietà privata". Il riconoscimento del principio per cui, in contrasto con quanto avvenuto nell'Unione Sovietica, lo Stato ha come missione quella di dirigere l'economia, ma non di amministrarla in prima persona (un compito che spetta esclusivamente alla stessa economia), non poteva essere espresso esplicitamente. In questo modo fu solennemente riconosciuto il principio della proprietà privata, il quale stimola il capitalista a far crescere la propria impresa per ottenere i maggiori profitti possibili. Questi due furono i principi cardine delle norme direttive su cui si basò la riorganizzazione nazionalsocialista dell'economia industriale. Tali norme sancirono l'amministrazione indipendente dell'economia, la cui finalità era quella di dirigere e tutelare le associazioni industriali e i relativi soci. Questa amministrazione aveva il compito di comunicare al governo i desideri dei capitalisti che prendevano parte alla ricostruzione dell'economia tedesca dopo la Prima guerra mondiale.

Altri teorici tuttavia ritengono che il sistema economico di tipo fascista-nazionalsocialista fosse più un ibrido di varie correnti economiche.

Infine paesi che tuttora applicano una politica dirigista sono: Singapore, Emirati Arabi Uniti, Qatar, Taiwan, Corea del Sud, Bahrain, Giappone, Malesia e parzialmente anche la Repubblica Popolare Cinese. Fra i sostenitori della variante "asiatica" del dirigismo abbiamo: Lee Kuan Yew (ex primo ministro di Singapore), Mohammed bin Rashid Al Maktum (re di Dubai), Rashid bin Sa'id Al Maktum (ex primo ministro degli Emirati Arabi Uniti soprannominato "Il Padre di Dubai"), Tamim bin Hamad al-Thani (Re del Qatar), Deng Xiaoping (ex primo ministro del Partito Comunista Cinese e presidente della Repubblica Popolare Cinese) e bin Mohamad (ex primo ministro della Malesia).

INTERVENTISMO

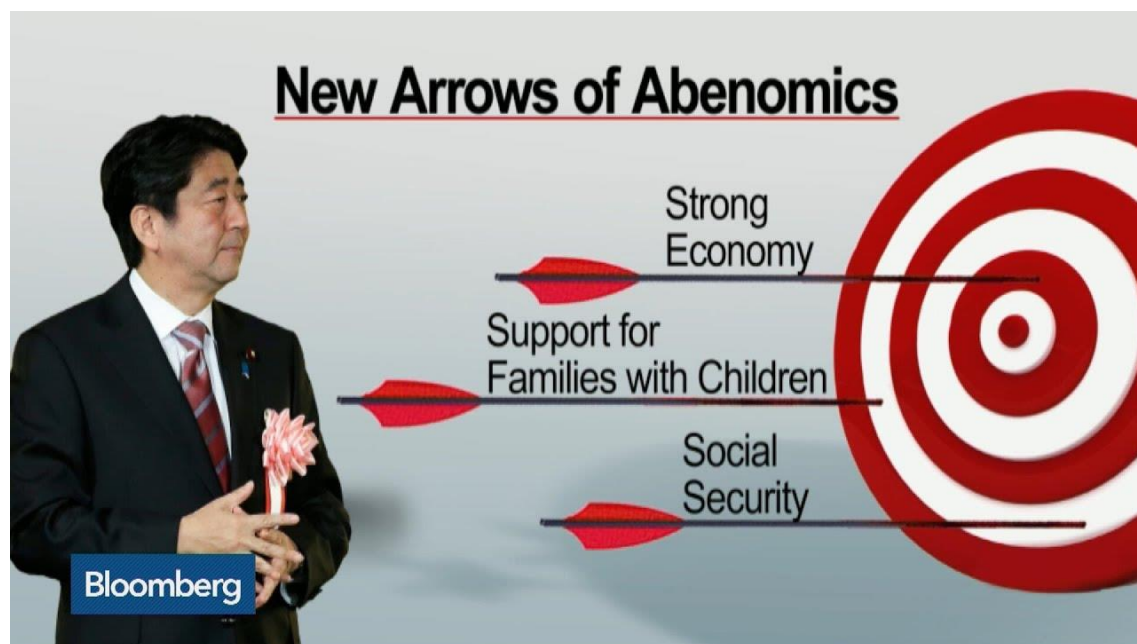
Per interventismo, in politica economica, si intende l'atteggiamento di uno Stato che, oltre a fissare le regole del mercato, mette in pratica attività o interventi che condizionano l'economia con obiettivi diversi, dall'aiuto alla crescita economica e all'occupazione all'aumento dei salari, dall'aumento o riduzione dei prezzi alla promozione dell'uguaglianza e alla riparazione di quelle che il governo considera falle o inefficienze del mercato. È tipico di economie pianificate ed economie miste e non prevista da economie di mercato pure.

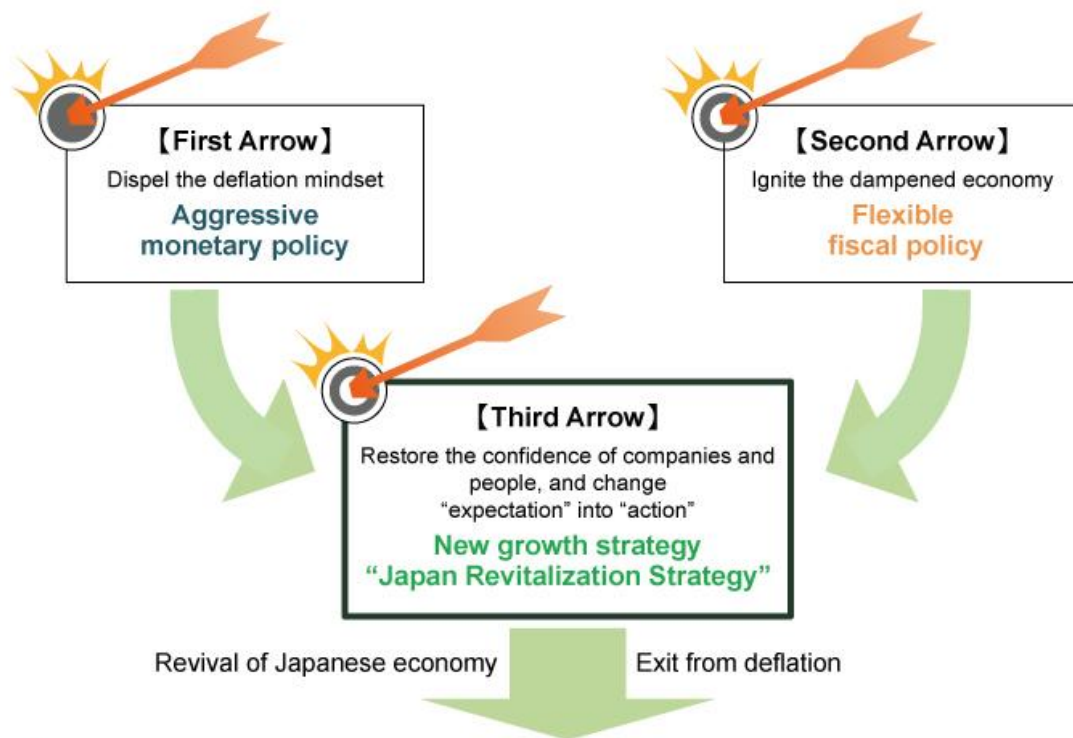
L'interventismo economico, storicamente sorto in Italia con il fascismo, in genere, è una caratteristica dei governi di ispirazione socialdemocratici e progressisti, che considerano alcune tendenze del mercato negative e dunque da mitigare o correggere, sulla base dell'economia keynesiana. L'interventismo, anche se in casi più rari, è tuttavia operato anche dai conservatori per evitare che il libero mercato possa condizionare le tradizioni nazionali, l'ordine sociale o l'autorità stessa dello Stato

Gli interventi sull'economia più comuni nei governi moderni sono le tasse mirate o i crediti d'imposta, leggi sul salario minimo, regole sul condizionamento sindacale, sussidi diretti, supporto o calmieri sui prezzi, quote di produzione o d'importazione, fissazione di tariffe.

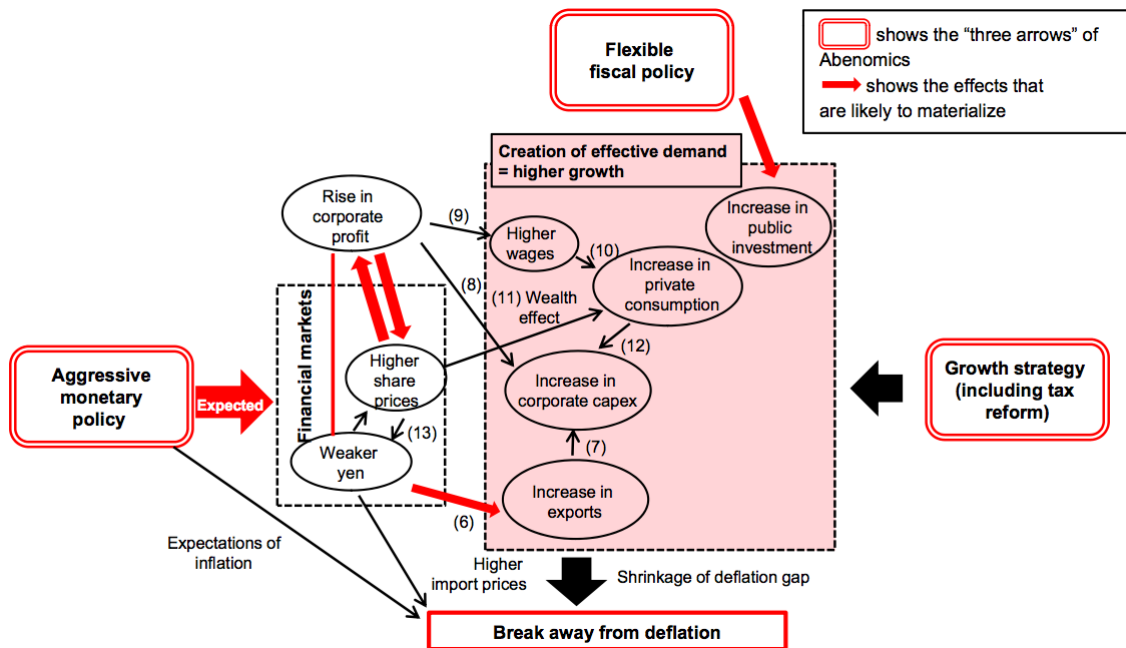
Ad esempio, in Giappone, l'Abenomics è una forma d'interventismo con la quale il Primo Ministro Shinzō Abe desidera ripristinare i precedenti fasti del Paese nel pieno di un'economia globalizzata.

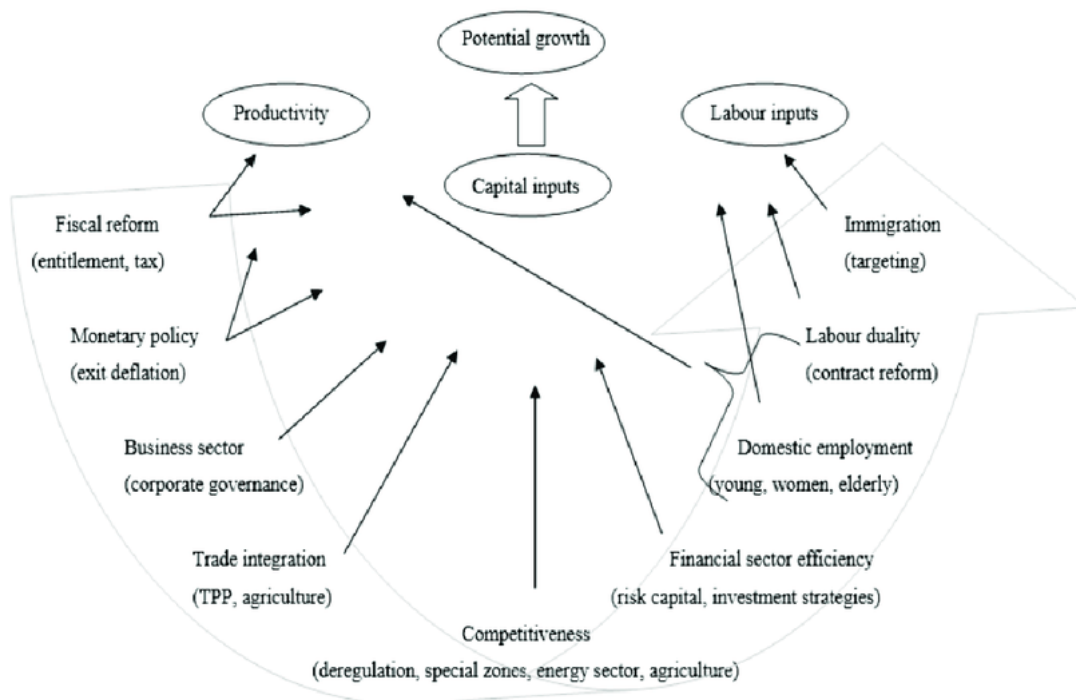
ABENOMICS





The administration aims to achieve an average **3% nominal GDP growth** and **2% real GDP growth** over the next ten years. This is expected to **increase the per capita nominal gross national income (GNI) by no less than 1.5 million yen** in ten years.

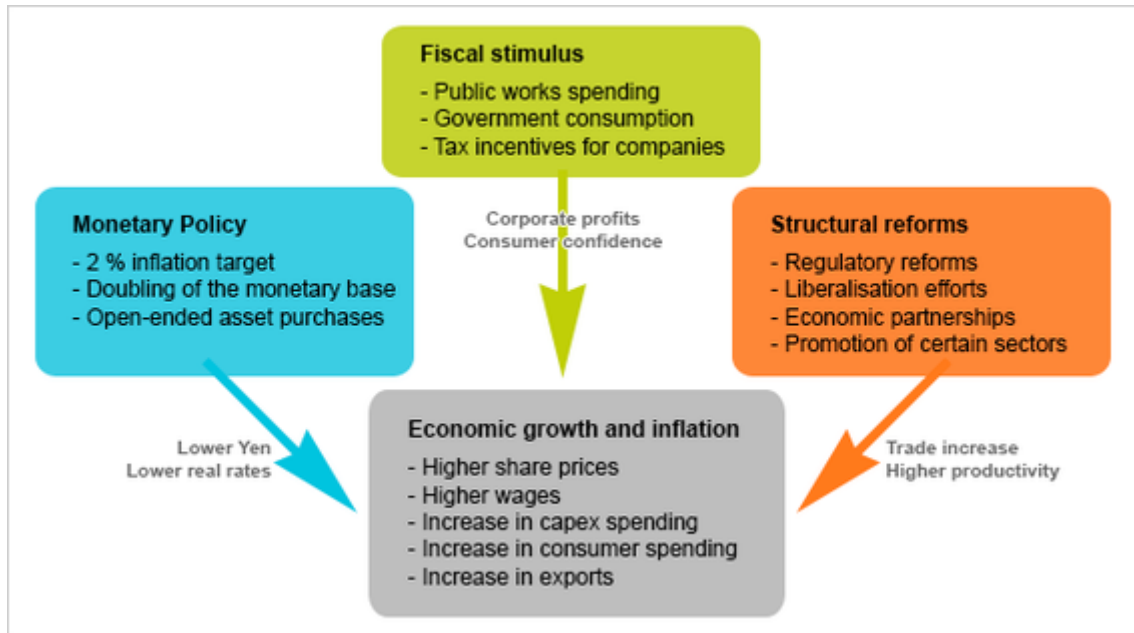




The Three Arrows of Abenomics

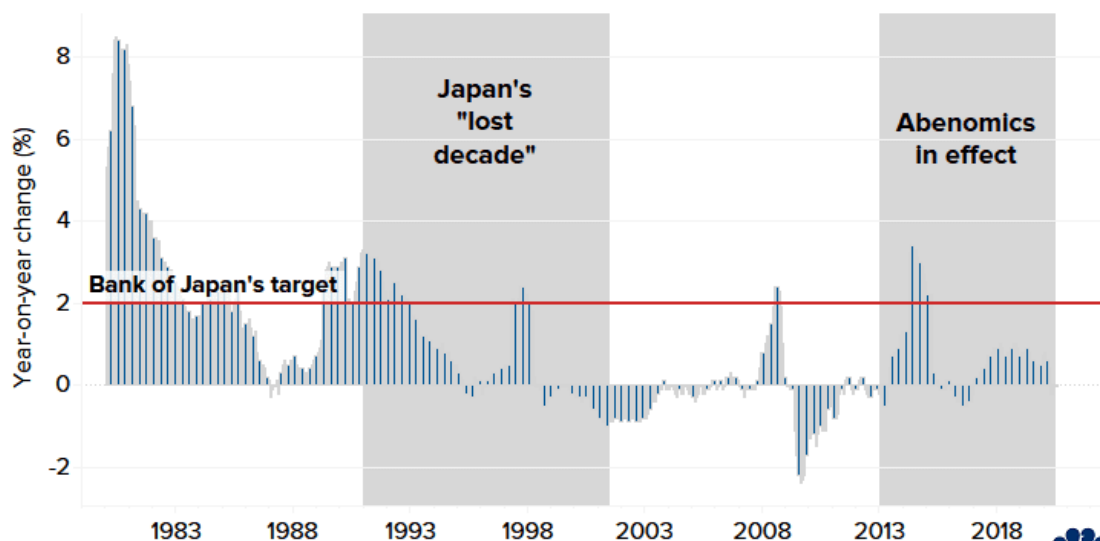
Key Features of Abenomics





Inflation misses target

Chart show changes in the core consumer price index which excludes fresh food



SOURCE: Japanese government, Refinitiv



POLITICA INDUSTRIALE

In economia, nell'ambito della politica economica, con il termine politica industriale si indica l'insieme di misure adottate a livello politico statale e comprese appunto all'interno della politica economica, a sostegno del settore industriale o secondario di una nazione favorendone la conservazione e lo sviluppo in termini di produzione, produttività, fatturato, profitto e con esso i livelli occupazionali associati, con ricadute e benefici sull'intero sistema economico del paese in termini di crescita o conservazione dell'attuale livello di sviluppo economico. In concetto ha senso dunque nei

modelli di economie pianificate ed economie miste, perdendo invece di senso nelle economie di mercato pure.

Un piano industriale statale in tal senso può ad esempio caratterizzarsi attraverso una programmazione economica che preveda sgravi fiscali e incentivi ad imprese per scongiurare fuga all'estero di capitali e aziende, finanziamenti per ricerca e sviluppo per aumentare competitività, scelte sulla tipologia di industria da privilegiare ecc. Ad esempio la politica industriale adottata dal regime fascista in Italia mirava all'autosufficienza economica della nazione italiana o autarchia. Sempre in Italia particolarmente attivo in politica industriale fu l'IRI dal periodo fascista fino al 2002.

Il termine può riferirsi anche alla singola azienda privata (industria) inteso come insieme di decisioni strategiche assunte dal management aziendale per il benessere economico dell'azienda stessa (aumento dell'utile o profitto) ad es. attraverso opportune politiche di marketing, ampliamento di beni prodotti, riqualificazione e ristrutturazione dell'organizzazione aziendale ecc...

PRODUZIONE

La produzione in economia è l'insieme delle operazioni attraverso cui beni e risorse primarie (es. materie prime) vengono trasformati o modificati, con l'impiego di risorse materiali (es. macchine) e immateriali (ad es. energia e lavoro umano), in beni e prodotti finali a valore aggiunto in modo da renderli utili o più utili cioè idonei a soddisfare, in seguito alla loro distribuzione sul mercato, la domanda e il consumo da parte dei consumatori finali.

Con costo di produzione di indica invece la somma del costo relativo ai fattori impiegati nella produzione di un bene economico.

La definizione è applicabile pressoché a qualunque attività umana e non, in qualunque disciplina, anche non tecnica. A causa della generalità della sua definizione, il termine "produzione" assume sfumature diverse a seconda del tipo di risorse trattate, dei risultati ottenuti, e del contesto in cui è utilizzata. A livello macroeconomico al livello di produzione, che rappresenta l'offerta, è collegato il livello di consumo o domanda ed il livello di occupazione. Produzione e consumo tendono all'equilibrio in risposta all'equilibrio tra domanda e offerta.

Descrizione

L'obiettivo della produzione è quello di creare un prodotto che diventi un bene o un servizio per il mercato del consumo o per un'azienda od ente committente. Spesso con il termine "produzione" si allude alla quantità ed al costo (ad esempio: numero di pezzi, tonnellate, fatturato). In realtà il termine "produzione" fa riferimento anche alla qualità del prodotto, che è un parametro fondamentale nella scelta da parte del cliente di un prodotto, un bene, un servizio o un fornitore. **I costi variabili** sono quelli sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi che vengono interamente utilizzati e trasformati nella produzione (energia). **I costi fissi** sono sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi che danno la loro utilità per più processi produttivi, quindi che si deteriorano gradualmente (macchinari ed immobili). La produzione è una delle funzioni essenziali di qualsiasi organizzazione, sia essa un'impresa privata od una istituzione pubblica. Questo non significa che sia più importante di altre funzioni quali le vendite, il marketing, la contabilità o la finanza. Produrre è sinonimo di fare, quindi se un'organizzazione fa, allora produce.

Bisogna in proposito ricordare il significato di due aggettivi derivati da produzione e di uso pressoché universale:

- produttivo, positivo, nel senso più ampio che fa e fa bene. Da cui anche produttività.
- improduttivo, negativo, nel senso che non fa o fa male quello che dovrebbe fare. Da cui anche improduttività.

Fissato questo concetto va subito detto che la funzione di produzione non può esistere da sola.

Vi sono altre tre funzioni fondamentali che si occupano, rispettivamente:

- della gestione della domanda,
- della progettazione,
- delle risorse finanziarie.

Queste, insieme alla produzione, sono presenti in qualsiasi organizzazione, sia privata che pubblica, sia che produca beni o servizi. Altri aspetti tipici della produzione sono:

- in passato assorbiva la gran parte delle risorse umane (anche dette manodopera) disponibili. Questo è ancora vero soprattutto nelle società di servizi;
- oggi (come in passato) impegna la gran parte di macchine e strumenti in dotazione all'organizzazione;
- impiega la gran parte delle conoscenze tecniche disponibili all'interno dell'organizzazione;
- impiega la gran parte delle innovazioni tecnologiche disponibili sul mercato;
- stimola, promuove, ricerca, le innovazioni tecnologiche.

In un'economia globalizzata (e, in particolare, per un Paese povero di risorse come l'Italia), il differenziale competitivo con altri paesi con politiche commerciali più aggressive e con costi di produzione notevolmente più bassi (estremo oriente) dipendono dalla qualità e dall'innovazione tecnologica dei processi produttivi.

Quando si ha una trasformazione materiale del bene si parla di produzione diretta. Si dice indiretta quando avviene il trasferimento dei beni nello spazio e nel tempo.

Le fasi tipiche della produzione

La produzione in senso economico comprende:

- la trasformazione materiale o fisico-tecnica di beni in altri beni (come nella produzione industriale; ad esempio: dal legno al mobile) e la prestazione di servizi (ad esempio: il trasporto di beni);
- il trasferimento dei beni nello spazio;
- il trasferimento dei beni nel tempo attraverso lo stoccaggio o la conservazione per rendere i beni disponibili per il consumo nel momento più opportuno;
- l'adattamento quantitativo che consiste nel riunire piccole partite di beni o nel frazionare grandi quantitativi di prodotti per soddisfare le esigenze dei consumatori.

Soggetti coinvolti

La produzione viene attuata da particolari unità economiche, dalle imprese, in particolare presso le aziende.

I soggetti fondamentali interessati nelle attività di produzione sono:

- il fornitore, che fornisce il bene o servizio;
- il cliente o utente, che riceve il bene o servizio.

Tra questi due soggetti nasce un rapporto diretto od indiretto, esplicito od implicito ma comunque regolamentato. Il fornitore è tenuto a rispettare obblighi, clausole, prestazioni previste in un contratto, in un capitolato, in una convenzione o nelle carte dei servizi. Nel caso di un mezzo di trasporto pubblico il servizio di trasporto è regolamentato dal biglietto.

Fattori produttivi

I fattori della produzione che vengono utilizzati nell'attività di produzione dei beni sono suddivisi in quattro categorie:

- risorse naturali;
- lavoro;
- capitale;
- energia.

Risorse naturali

Sono costituite dall'insieme dei beni disponibili come tali in natura. Alcune di queste risorse si riproducono ciclicamente senza l'intervento dell'uomo e possono esaurirsi solo se il loro utilizzo non tiene conto di questi cicli naturali.

Altre non sono riproducibili e quindi si dicono esauribili. La ricerca scientifica punta oggi sulla ricerca di nuove fonti energetiche e sulla scoperta di nuovi metodi per sfruttarle che siano più economici e che preservino l'ambiente.

Lavoro

Il lavoro è l'attività umana, fisica ed intellettuale, svolta a fini produttivi. Il lavoro si dice dipendente quando è svolto in modo subordinato e alle dipendenze di un'altra persona. Il lavoro si dice autonomo quando è svolto senza vincoli di subordinazione.

Capitale

Il capitale è l'insieme dei beni che vengono impiegati nella produzione. I beni che vengono utilizzati una sola volta costituiscono il capitale circolante, mentre i beni utilizzati in modo durevole costituiscono il capitale fisso.

Spesso il capitale è riconducibile al bilancio dell'impresa: la parte attiva (denaro, sostanza fissa, materiale diverso, scorte, ecc.) e la parte del finanziamento passivo (capitale di terzi a breve termine: fornitori di merce e materiali, debiti o prestiti a breve termine / capitale di terzi a lungo termine: debiti ipotecari, debiti obbligazionari, prestiti a lungo termine / capitale proprio: capitale azionario).

Energia

È il fattore di produzione che spesso non viene considerato. È il fattore di produzione, spesso naturale (per questo sovente questo fattore non viene scisso dal fattore delle risorse naturali) che è utilizzato per il funzionamento dei macchinari e dei beni di produzione.

La sua caratteristica è sicuramente che può essere a carattere naturale (v. primo fattore di produzione analizzato) o prodotto dall'uomo tramite l'utilizzo del fattore naturale.

Oggetto della produzione (beni e servizi)

Beni e servizi rappresentano entrambi il risultato di un'attività di produzione.

I concetti di bene e servizio si differenziano tra loro in quanto:

- i servizi sono consumati nel corso dell'attività di produzione e terminano con essa;
- i beni possono essere trasformati in altri beni;
- nei servizi può essere il cliente ad essere trasformato (basti pensare a servizi di formazione).

Nonostante le differenze, i beni ed i servizi richiedono per la loro produzione una gestione con molti punti in comune:

- possono essere prodotti in piccoli o grandi volumi, in serie o personalizzati;
- implicano l'acquisto di materiali, strumenti, servizi;
- possono essere forniti su richiesta o previsti in anticipo;
- richiedono una progettazione, sia del prodotto/servizio, che del processo per creare il prodotto od erogare il servizio;
- possono essere venduti per ricavare un profitto od elargiti in nome di una qualsiasi missione sociale;
- sono creati seguendo una strategia di produzione combinata con una strategia commerciale.

Bene più servizio

Tranne alcuni casi, l'attività di produzione fornisce "un qualcosa" che non è bene puro o servizio puro, ma un mix di entrambi, in proporzioni che tendono più o meno lentamente a spostarsi verso il servizio.

- Il cliente che va nei campi, sceglie un cespo di insalata, lo spianta e paga il contadino, compra un bene puro.
- Un cliente che va al supermercato e prende un cespo di insalata compra (e paga) anche una serie non indifferente di servizi, dal contadino che spianta per lui il cespo, fino all'impiegato del supermercato che lo mette in bella mostra sullo scaffale.

Le regole di mercato insegnano che più il bene è indifferenziato (rispetto ad altri della stessa categoria), più è importante il servizio che lo riveste, per battere la concorrenza.

I beni ed i servizi possono essere classificati in:

- tangibile od intangibile (conoscenze od idee) od una combinazione di entrambi;
- intenzionale (fatto per essere offerto ai clienti) o non intenzionale (con effetti non voluti, come ad esempio gas o liquidi inquinanti).

Prodotti e beni

Il prodotto è in stretta relazione con il processo di trasformazione che lo ha creato, costruito, fatto.

Ad esempio:

L'automobile è il prodotto delle attività di fabbricazione automobilistica.

Il pane è il prodotto del processo di panificazione.

Il bene è invece in relazione con il soggetto o l'ambito che ne ha il possesso, lo usa, o presso il quale risiede o semplicemente esiste.

Ad esempio:

L'automobile è uno dei beni durevoli più costosi per le famiglie italiane.

Il pane è uno dei beni di consumo più acquistati dalle famiglie italiane.

L'acqua è un bene materiale che dovrebbe essere disponibile in uguale misura per tutto il genere umano.

In altri termini, finché l'automobile resta presso il fabbricante è un prodotto; una volta consegnata al cliente diventa un bene posseduto da quest'ultimo. Lo stesso vale per il pane, che passa dal panificio al consumatore. L'acqua, come la sabbia, il carbone, il petrolio grezzo e tutte le materie prime esistenti in natura, è già un bene materiale, in quanto il processo di trasformazione che l'ha generata è lontano nel tempo e nello spazio.

Il valore aggiunto

La locuzione di valore aggiunto associata alle attività di produzione sottolinea il fatto che il risultato della produzione ha maggior valore delle risorse utilizzate per produrlo, e sottintende che l'attività di produzione è (o dovrebbe essere) remunerativa. Il valore, naturalmente, è quello del momento, dettato sia dal mercato che dai costi delle risorse utilizzate. Si pensi ad un manufatto in legno. In un ambiente pieno di foreste o boschi la materia prima è lì, in quantità quasi illimitata, basta tagliarla e lavorarla; non costa nulla.

Diverso è quando si iniziano a produrre milioni di pezzi, e magari un incendio (naturale) ha causato una drammatica deforestazione o disboscamento). A quel punto sarà impossibile ottenere un valore aggiunto e bisognerà cambiare materia prima o ridurre drasticamente la produzione e orientarla verso prodotti destinati ad una clientela elitaria disposta a pagarli a peso d'oro. Il termine valore aggiunto si è diffuso ben al di là dell'ambito industriale ed oggi si utilizza molto anche nei servizi e in opere dell'intelletto, per indicare, ad esempio conoscenze od idee immesse in un servizio, che rendono il servizio stesso più remunerativo o più gradito al cliente.

Non va dimenticato, peraltro, che il valore aggiunto è la base imponibile per la determinazione dell'IVA, ossia Imposta sul Valore Aggiunto.

MEZZI DI PRODUZIONE

I mezzi di produzione sono, secondo la teoria marxista, la congiunzione dei mezzi fisici di lavoro (macchine, utensili, terre e materie prime) che, a partire da risorse primarie in input, crea, tramite il lavoro manuale da parte del lavoratore, un prodotto finito a valore aggiunto.

Il significato dei "mezzi di produzione" varia a seconda dell'ambito a cui fa riferimento: in una società agricola si può riferire al suolo e alla pala, mentre in una società industriale alle miniere e le fabbriche.

Componenti o sottoinsiemi

I componenti o sottosistemi del sistema economico sono:

- Sistema di produzione: attraverso la produzione promuove e determina l'offerta di beni e servizi sotto continua spinta all'investimento per produrre innovazione (aziende e imprese).
- Sistema dei consumatori, promuove e determina attraverso il consumo la domanda di beni e servizi (es. famiglie e in parte anche imprese).
- Sistema creditizio-finanziario: da esso i precedenti sottosistemi afferiscono fondi di liquidità (capitali) e strumenti finanziari per promuovere e raggiungere i loro obiettivi (produzione e/o consumo) (banche e istituti di intermediazione finanziaria).
- Mercato: è l'ambiente di interazione dei precedenti sottosistemi dove avviene lo scambio di beni, servizi e denaro tipicamente regolati dalla legge della domanda e dell'offerta.
- Stato: alimenta il sistema economico attraverso la spesa pubblica (offerta di servizi pubblici a fronte di prelievo fiscale), regolandolo anche attraverso interventi mirati di politica economica (politica di bilancio e politica monetaria).

Il livello di sviluppo ed efficienza di tali sottosistemi e del relativo sistema economico riflette il livello di sviluppo della società stessa e varia in funzione delle epoche storiche o della parte del mondo o Stato considerato. Storicamente si passa da economie prettamente agricole ad economie agricole-industriali fino ad arrivare a economie agricole-industriali-terziarie, mentre attualmente e geograficamente si classifica l'efficienza dei sistemi economici con le denominazioni di primo mondo, secondo mondo, terzo mondo e quarto mondo. Il processo di globalizzazione sta gradualmente portando ad una progressiva omogeneizzazione dei vari sistemi economici mondiali grazie all'interdipendenza a livello internazionale dei vari mercati nazionali (internazionalizzazione).

OFFERTA

In generale un'offerta è quanto si propone di dare in cambio di qualcosa. In ambito economico, per curva di offerta si intende la quantità totale che i produttori sono disposti a vendere ad un dato livello di prezzo. La relazione tra quantità e prezzo è una funzione crescente, cioè all'aumentare del prezzo di un bene aumenta la quantità offerta, che invece diminuisce al diminuire del prezzo.

L'elasticità dell'offerta rispetto al prezzo, indicata con $\varepsilon_{p,Q}$ misura la variazione percentuale della quantità offerta divisa per la variazione percentuale del prezzo.

$$\varepsilon_{p,Q} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q_1} * 100}{\frac{\Delta p}{p_1} * 100} = \frac{\Delta Q}{Q_1} * \frac{p_1}{\Delta p} = \frac{\Delta Q}{\Delta p} * \frac{p_1}{Q_1}$$

dove:

1. Δp è la variazione subita dal prezzo p_1 ;
2. ΔQ è la variazione subita dalla quantità offerta Q_1 col passaggio del prezzo da p_1 a $p_1 + \Delta p$.

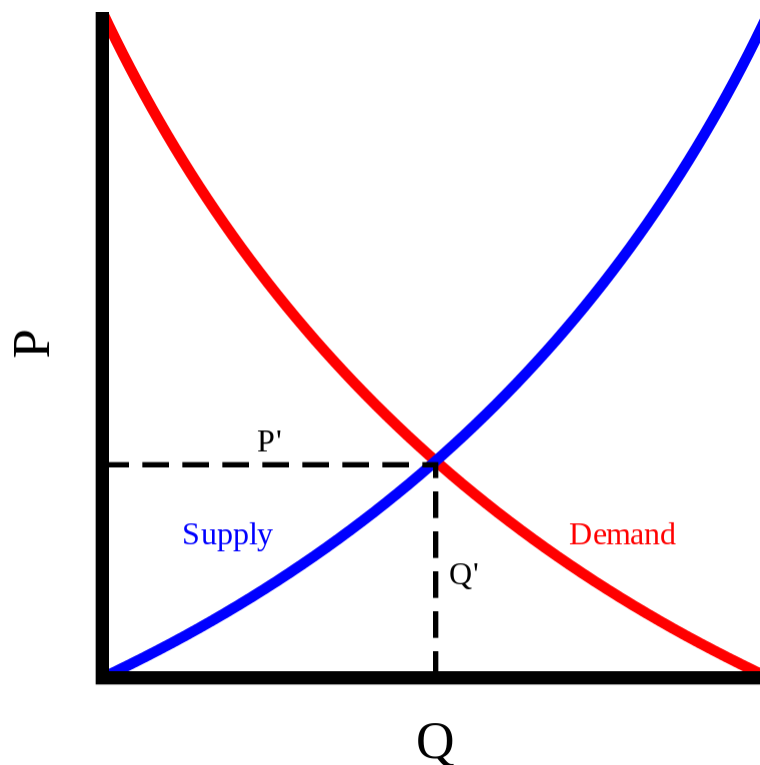
Se la quantità può variare in modo continuo, e la funzione di offerta è derivabile, allora dalla relazione precedente si può ottenere:

$$\varepsilon_{p,Q} = \frac{\partial Q}{\partial p} * \frac{p_1}{Q_1}$$

Il valore dell'elasticità dell'offerta dà informazioni sulla suscettibilità della quantità offerta alle variazioni del prezzo:

1. se $\varepsilon = 0$ l'offerta è perfettamente rigida, e significa che le variazioni del prezzo non influenzano la quantità offerta;
2. se $0 < \varepsilon < 1$ l'offerta è anelastica, e significa che una variazione del prezzo di un punto percentuale determina una variazione della quantità offerta inferiore ad un punto percentuale;
3. se $\varepsilon = 1$ l'offerta è a elasticità unitaria, e significa che una variazione del prezzo di un punto percentuale determina una variazione della quantità offerta pari ad un punto percentuale;
4. se $\varepsilon > 1$ l'offerta è elastica, e significa che una variazione del prezzo di un punto percentuale determina una variazione della quantità offerta superiore ad un punto percentuale.

Nel linguaggio commerciale e pubblicitario, offerta vuol dire generalmente offerta speciale, cioè un prezzo favorevole praticato a scopo di promozione per un tempo breve. Il pubblico è abituato a scegliere i prodotti offerti a condizioni di favore, talora con sistemi ingannevoli.



La curva e la domanda di fornitura

PREZZO

Il prezzo è il valore economico di un bene o servizio espresso in moneta corrente in un dato tempo e luogo, che varia in base a modificazioni della domanda e offerta, e deve corrispondere al rapporto fra il ricavo totale desiderato dall'azienda da quella merce e il quantitativo prodotto:

$$\langle R \rangle = \frac{R}{x}$$

In questo parametro si concentra tutta l'informazione a disposizione degli agenti economici.

Per attività, opere o prodotti di natura immateriale, ovvero i servizi, si dovrebbe usare più correttamente il termine tariffa invece che prezzo.

Sebbene, a volte usato erroneamente come sinonimo, il costo è un concetto diverso dal prezzo: questo è sinteticamente rappresentabile dalla somma di costo (totale) e margine (di profitto).

Determinazione del prezzo

Nel campo del marketing, il prezzo è considerato una delle 4P (product, price, place, promotion), cioè una delle variabili del marketing mix. Un'impresa prende decisioni di prezzo quando deve lanciare un nuovo prodotto, vuole variare il prezzo di un prodotto preesistente, o per reagire a variazioni del prezzo della concorrenza.

Le dinamiche di marketing mix tengono conto del fatto che il prezzo risulta essere l'unica leva che, oltre a generare costi, è capace di generare anche ricavi. Proprio per questo le imprese, nell'ambito del marketing mix, pongono grossa attenzione alla dinamica della fissazione del prezzo. Alla fissazione del prezzo si contrappone il concetto di tipologia di prezzo che studia, invece, le caratteristiche d'applicazione del prezzo, nonché le relative ragioni d'essere. Peraltro, la leva del prezzo assume un significato importante sia per il cliente (per il quale altro non è che la traduzione monetaria del suo posizionamento), sia per il fornitore (per il quale rappresenta la fonte essenziale per la formazione del ricavo e, conseguentemente, dell'utile dell'esercizio). Un altro concetto importante è la competitività del prezzo: esso dev'essere fissato di modo da garantire un buon rapporto qualità/prezzo (al fine di non danneggiare il posizionamento) ma, al contempo, deve essere in grado di generare ricavi e lucri soddisfacenti.

Fattori che influenzano il prezzo

La definizione del prezzo di un prodotto a livello internazionale è influenzata da:

- fattori interni
 - obiettivi di marketing
 - costi sostenuti
- fattori esterni
 - mercato e domanda
 - concorrenza
 - fluttuazioni del tasso di cambio
 - legislazione antidumping

Fattori interni

Obiettivi di marketing: le imprese possono porsi principalmente due obiettivi: quello della scrematura del mercato e quello della penetrazione.

- **Scrematura**: l'impresa decide di entrare nel mercato con un prezzo decisamente elevato proprio con il preciso intento di "scremare" il mercato, cioè eliminare i clienti che non sono disposti ad acquistare a quel prezzo. Tale strategia è utilizzata principalmente per i beni di alta tecnologia, per i prodotti di alta moda; in genere quindi prodotti di lusso.
- **Penetrazione**: l'impresa decide di entrare nel mercato con un prezzo molto basso in modo da attirare più clienti possibili e tagliare fuori la concorrenza. In questo caso però si rischia di essere accusati di dumping.

Costi sostenuti: dato che il prezzo è l'unica delle 4P che genera ricavi, esso dovrà essere superiore ai costi per garantire un adeguato profitto all'impresa.

Fattori esterni

Mercato e domanda: è impossibile pensare di fissare un prezzo senza tenere conto della domanda. Sembra impensabile cercare di vendere lo stesso prodotto allo stesso prezzo sia in Italia che in Africa; ovviamente i livelli di reddito non sono gli stessi. Molto quindi dipende dall'elasticità della domanda rispetto al prezzo. Tanto più la domanda è insensibile al prezzo, tanto più si può fissare un prezzo elevato.

Concorrenza: sembra inoltre impossibile pensare di fissare un prezzo senza tenere conto della concorrenza. Se si vendono caramelle a 5 euro e i concorrenti le vendono a 5 centesimi è ovvio che le caramelle a 5 euro sono fuori mercato, a meno che non siano le caramelle più buone del mondo. Ovviamente dipende molto dal grado di differenziazione dei prodotti nei confronti di quelli della concorrenza. Bisogna inoltre tenere conto anche dell'elasticità dell'offerta rispetto al prezzo.

Fluttuazioni del tasso di cambio: svalutazione e rivalutazione influiscono decisamente la strategia di prezzo dell'impresa. Se la moneta si svaluta, in termini di valuta straniera i prodotti costeranno di meno e quindi attirano più clienti. Viceversa con la rivalutazione. Questo tipo di fattore riguarda più che altro il marketing internazionale.

Legislazione antidumping: fissare un prezzo troppo basso, addirittura sottocosto, per costringere ad uscire dal mercato i vari concorrenti non è una cosa "legittima". Per evitare questi comportamenti sono preposte autorità antitrust.

Tipi di prezzo

Prezzo efficiente: si avvicina molto alla cifra massima che i consumatori sono disposti a pagare per quel prodotto. In termini economici, quello che garantisce il maggiore surplus.

Prezzo effettivo: è il prezzo effettivamente applicato tenuto conto di eventuali promozioni, sconti o altri incentivi per il cliente.

Prezzo allineato: consiste nell'utilizzo di un numero limitato di prezzi per molti prodotti. Si tratta di una tradizione risalente ai vecchi negozi five and dime negli Stati Uniti, dove - come suggerisce il nome - tutto costava o 5 o 10 centesimi. Il presupposto è che si trattano solo prodotti in poche determinate fasce di prezzo. Il metodo comporta una facile amministrazione, ma non si rivela flessibile in caso di cambiamenti di prezzo forzati (dovuti ad es. all'inflazione).

Premium price: il premium (o prestige) pricing consiste nel fissare prezzi nella fascia più alta per la categoria merceologica trattata. I consumatori sono disposti a comprare prodotti con prezzi premium perché convinti che essi siano di qualità superiore, oppure perché riconducibili ad uno status quo. Nella analisi del consumatore ci si riferisce al "premium price di uno specifico attributo" se un consumatore è disposto a pagare, per quel determinato attributo, una maggiorazione di prezzo. Per esempio è possibile onorare un surplus per la certificazione biologica di un alimento o per gli optional di un parco impianti. Esso va a rafforzare il concetto di posizionamento.

Primo prezzo: è un prezzo basso applicato a prodotti di basso costo industriale.

Prezzo civetta: è un prezzo basso applicato a prodotti di qualità. Questa strategia rappresenta una vera e propria perdita per l'impresa, che la applica allorché è convinta che la clientela, dirigendosi nel punto vendita allo scopo di comperare quello specifico prodotto, sarà poi sollecitato nel comperare anche altri prodotti.

Prezzo speculativo: è un prezzo alto applicato a prodotti di bassa qualità. È una strategia che a lungo andare si rivela inefficace, perché in un mercato esistono meccanismi di controllo che puniscono i trasgressori delle regole di fair trade.

Prezzo promozionale: è il prezzo applicato durante le promozioni o a particolari stagioni turistiche.

Prezzo di lancio: è il prezzo applicato nel momento della prima introduzione sul mercato, esso può essere un prezzo di penetrazione, nel caso in cui, in fase di lancio, si voglia catturare una grossa prima maggioranza o un prezzo di scrematura, in caso di cicli di vita brevi associati a target d'élite.

Prezzo di riferimento: se imposto dai distributori, che dimostrano di possedere un maggiore potere contrattuale.

Prezzo unico: è il contrario del prezzo di riferimento ed è praticato quando, l'azienda industriale, ha un maggiore potere contrattuale rispetto ai distributori. Essa, in tal modo, tutela il consumatore ed il buon nome dell'impresa. Talvolta appare con la formula più pacata del "prezzo consigliato".

Prezzi multipli: applicati in maniera differenziata a seconda del tipo del cliente (per lo stesso servizio, ad esempio, i bimbi pagano un prezzo minore) o a seconda del luogo di smercio (acquistare uno stesso prodotto in una boutique costa di più che acquistarlo in un grande magazzino).

Prezzi psicologici: al di là della fissazione (più o meno a buon mercato) essi si mantengono di pochi centesimi al di sotto della cifra tonda, al fine di creare fraintendimenti a livello di percezione, ciò a vantaggio del rivenditore.

Prezzi di dumping: ammaliano gli importatori rimanendo fissati a livelli bassissimi ma vengono praticati allo scopo di porre in difficoltà le aziende operanti nei paesi degli importatori medesimi, sottraendo ad esse significative quote di interesse. Una volta impossessatesi del mercato estero, le stesse aziende che avevano garantito i prezzi di dumping (a buon mercato) aumenteranno i prezzi, creando spostamenti di ricchezza da un paese all'altro, ciò per il fatto che, dopo la politica di dumping, saranno le uniche a detenere quote significative di tale mercato estero. Proprio per questo, taluni paesi, per proteggersi, applicano severi dazi e richiedono l'emissione di fatture consolari (che prevedono il pagamento di diritti per il rilascio di esse).

Criteri per la fissazione del prezzo

Criterio del mark-up o del cost plus: consiste nel fissare il prezzo di un prodotto secondo una percentuale incrementativa dei costi sostenuti per la sua realizzazione.

Criterio dei prezzi concorrenti: il prezzo viene fissato con riferimento al livello deciso dalle imprese già operanti nel settore.

Criterio del profitto obiettivo o della massimizzazione del profitto: il prezzo viene fissato al livello che, a parità di ogni altro fattore, permette di raggiungere un certo livello di profitto atteso (possibilmente massimo) tenendo conto anche del fenomeno delle economie di scala.

Criterio delle gare d'appalto: il prezzo viene stabilito attraverso una gara d'appalto tra le varie proposte presentate.

Criterio del ciclo di vita del prodotto: il prezzo è fissato tenendo conto del fatto che esso può trovarsi in particolari fasi del proprio ciclo di vita.

Criterio dell'elasticità della domanda di mercato: il prezzo è fissato tenendo conto della maggiore o minore elasticità della domanda.

Criterio del posizionamento e del percepito del cliente: il prezzo è tarato in funzione della percezione più o meno unica che gli acquirenti hanno rispetto al sistema prodotto.

Criterio dell'anello distributivo: il prezzo è tarato a seconda di quanto imposto da grossisti e/o dettaglianti dal forte potere contrattuale, definendo il concetto di prezzo di riferimento.

PROMOZIONE

La promozione, nel linguaggio del marketing e della comunicazione d'impresa, indica l'incentivo o stimolo che tende a far conoscere e apprezzare un servizio, un prodotto o un'idea.

In un famoso modello largamente utilizzato, la "promotion", nel significato di comunicazione e non di promozione (non tutta la comunicazione è promozione ma tutta

la promozione è comunicazione), è una delle "quattro P" del marketing mix, cioè l'insieme di strumenti di marketing operativo che l'impresa può utilizzare per influenzare il suo mercato. Le altre "P" sono il prezzo, il prodotto e la distribuzione (placement in inglese).

Per promuovere qualcosa ci si serve di tecniche di comunicazione efficace, seguendo il famoso modello di Shannon-Weaver basato sulla relazione stimolo-risposta-feedback. Tra le 4 P del marketing mix, la comunicazione è quella che dà maggior spazio alla creatività ed è anche la più visibile.

Piano di comunicazione

Per ogni tipo di comunicazione aziendale, i vertici sono richiamati a stilare il cosiddetto Piano di Comunicazione. Se la comunicazione aziendale può avere vari aspetti, si parla, infatti, di comunicazione economico-finanziaria, di comunicazione di marketing, di comunicazione socio-ambientale. È bene ricordare che, relativamente all'elaborazione dei piani di marketing, quando si parla di comunicazione, si fa riferimento, esclusivamente, alla comunicazione commerciale (o di marketing).

Anche per l'elaborazione dei messaggi a capo di tale comunicazione è necessario elaborare un piano d'azione.

Il processo di comunicazione promozionale, nel marketing di un'impresa, si articola lungo le fasi sotto riportate:

- identificazione del pubblico-target
- definizione degli obiettivi della comunicazione
- elaborazione di una strategia di comunicazione
- definizione dei mezzi e strumenti da utilizzare
- definizione del budget
- pianificazione del mix promozionale
- creazione dei messaggi ed esecuzione (realizzazione tecnica)
- diffusione
- misurazione dei risultati conseguiti (valutazione dell'efficacia della comunicazione)
- processi di cross communication, dati dall'utilizzo contemporaneo di diversi tipi di comunicazione

Tipi di comunicazione aziendale di marketing

Nel marketing, per diffondere il proprio messaggio, è possibile rifarsi a vari tipi di comunicazione, da quelli più personali (a due vie) a quelli più impersonali (unidirezionali). Essi sono:

- Le promozioni alle vendite
- La pubblicità
- La propaganda
- La sponsorizzazione
- Il direct marketing
- Il database marketing
- Le pubbliche relazioni
- Le vendite dirette e porta a porta (oggi limitate da diverse disposizioni di legge)

In linea generale i detti tipi di comunicazione di marketing possono distinguersi in tipi di comunicazione:

- Basati sul rapporto one-to-one dato dai canali bidirezionali, che quindi presuppongono lo scambio comunicativo diretto tra venditore e potenziale acquirente specifico. Ciò può accadere in occasione di fiere e presentazioni (è il caso delle dimostrazioni afferenti alle promozioni alle vendite), delle visite dirette (come nel caso delle vendite porta a porta, tipo di comunicazione di marketing a sé stante, oggi assai limitata), di tutte le tecniche di direct marketing (anch'esse costituiscono un tipo di comunicazione commerciale a sé stante).
- Basati su una comunicazione di massa volta a raggiungere il numero più alto possibile di clienti potenziali: è il caso della pubblicità, della più complessa propaganda o della più specifica attività di sponsorizzazione.

Un'ulteriore differenza tra i vari tipi di comunicazione risiede su una distinzione tra comunicazioni a:

- Marketing diretto che include, secondo la definizione classica, tutte le forme di comunicazione volte a stimolare un'azione di risposta da parte del target con rapporti one-to-one o di massa, considerando essenziale il rapporto tra messaggi inviati e risposte ricevute, detto redemption. Il precipuo scopo di tale marketing è quello di conquistare nuovi segmenti di mercato.
- Marketing relazionale che è invece focalizzato sulla gestione della relazione con i clienti già acquisiti, allo scopo di aumentarne la soddisfazione e la fedeltà alla marca. Tale attività, peraltro, cerca di rafforzare il rapporto positivo con ogni tipo di stakeholder.

Infine, la comunicazione sul punto vendita (Point Of Purchase) comprende espositori, materiale da vetrina, cartelli sospesi, appositi materiali da applicare al prodotto stesso o agli scaffali nella grande distribuzione, dimostrazioni tramite personale apposito e ogni altra forma di comunicazione pull e push che si svolga sul luogo di vendita del prodotto. Essa risulta molto collegata alla leva della distribuzione commerciale tramite le attività di merchandising.

Fra i vari tipi di comunicazione le pubbliche relazioni comportano l'interazione con la stampa (tramite diffusione di comunicati e conferenze stampa), con gli stakeholders (tramite la pubblicazione del bilancio), o con il pubblico in generale (pubblicazioni).

Infine, la pubblicità può essere definita come una forma di comunicazione di massa (in genere, tramite l'inserimento di comunicati commerciali sui mass media o in spazi pubblici) con il fine di modificare gli atteggiamenti dei potenziali consumatori in senso favorevole alla marca, facilitando il processo d'acquisto. Essa, sicuramente, tra i vari tipi di comunicazione di marketing riveste la maggiore importanza, comportando alti costi. Ed è sicuramente il tipo di comunicazione di marketing più adatto a rafforzare il posizionamento (percezione che il cliente ha del prodotto e/o della ditta).

Budget promozionale

Philip Kotler riporta quattro metodi per definire il budget da destinare alla comunicazione d'impresa:

- Disponibilità economica (affordable method): la somma da destinare alla promozione è quella che l'azienda può permettersi previa deduzione degli altri costi; è un metodo che però non tiene troppo in conto gli effetti della promozione sulle vendite.
- Percentuale sulle vendite (percentage-of-sales): si destina alla promozione una certa percentuale sulle vendite realizzate o previste; pur essendo un metodo semplice, ha lo svantaggio di vedere le vendite come "causa" (e non "effetto") della promozione.
- Parità competitiva (competitive-parity method): si fissa un investimento in linea con i budgets della concorrenza, che si suppone rappresentino il know-how collettivo; previene guerre concorrenziali.
- Obiettivo da conseguire (objective-and-task method): il più logico, forza i manager a stabilire obiettivi di comunicazione precisi (objectives), le operazioni da svolgere per raggiungere tali obiettivi (tasks), nonché la stima dei costi totali.

Media

Nell'ambito della Promozione ricade anche lo studio dei media ossia dei canali attraverso cui è possibile veicolare la comunicazione di marketing (solitamente di massa) che, a sua volta, come visto, può presentarsi sotto la forma dei tipi di cui sopra. A tal proposito viene dato un ampio spazio allo studio degli svantaggi e dei vantaggi a capo dell'utilizzo dei diversi canali per la veicolazione della comunicazione (specie di massa) tra cui, ovviamente, rivestono grossa importanza la radio, la televisione, internet, la cartellonistica, la posta diretta, i quotidiani, i rotocalchi, il volantinaggio.

Resta inteso, però, che per talune forme di comunicazione di marketing risulta essenziale usare anche canali di veicolazione diversi. Per il direct marketing, ad esempio, non essendo prevista una comunicazione di massa ma una comunicazione più di tipo one-to-one, assumono particolare importanza, a livello di veicolazione del messaggio, i social network, i siti aziendali, le chat, i forum e, naturalmente, la telefonia.

INNOVAZIONE

L'innovazione è la dimensione applicativa di un'invenzione o di una scoperta.

L'innovazione riguarda un processo o un prodotto che garantisce risultati o benefici maggiori apportando quindi un progresso sociale, anche se a volte non sempre efficaci e migliorativi rispetto a ciò che va ad innovare.

Il cambiamento che porta invece ad un peggioramento delle condizioni sociali non è innovazione, ma "regresso". La mancanza di innovazione, a prescindere da come sia giudicata, invece si può pensare come "tradizionalismo, conservatorismo"

Descrizione

L'innovazione è l'implementazione di un prodotto nuovo o significativamente migliorato (sia esso un bene o un servizio), o di un processo, un nuovo metodo di marketing o un nuovo metodo organizzativo in ambito di business, luogo di lavoro o relazioni esterne. Fu l'economista austriaco Joseph A. Schumpeter, già nel 1911, ad introdurre la differenza fondamentale tra invenzione, che non necessariamente comporta l'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto o processo, e l'innovazione.

Con attività di innovazione si intendono tutti i passaggi scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali volti all'implementazione dell'innovazione.

Alcune attività di innovazione sono esse stesse innovative, altre invece non sono nuove, ma sono necessarie per l'implementazione dell'innovazione, come ad esempio la Ricerca e sviluppo non legata ad una specifica innovazione.

Il perfezionamento o sviluppo può riguardare un processo di produzione (prodotto con migliori caratteristiche, che richiede meno componenti, meno inquinante), un servizio (rendendolo più efficiente e utile), la creazione di un oggetto artistico (statua, disegno, quadro, fotografia che ispira un sentimento più piacevole, ...), una tecnica medica (cura che porta migliore salute), una melodia, un nuovo tipo di cibo (più gustoso e invitante), una logica filosofica o spirituale (nuovo modo di vedere il mondo e gli avvenimenti che aiuta l'uomo).

L'innovazione non è limitata all'ambito tecnico: l'innovazione esiste in ogni settore, ma viene spesso legata alla tecnologia sotto forma di progresso tecnico, il quale a sua volta basa il suo fondamento sul progresso scientifico. La tecnologia, a sua volta, è il mezzo più importante per migliorare le condizioni di vita della persona: fa guadagnare terreno nel cammino verso la gioia di vivere. L'analisi delle innovazioni dimostra che i miglioramenti sono piccoli nel tempo, ma sono anche continui: un breve passo alla volta che, perseverando nella camminata, porta lontano.

Motore dell'innovazione è l'Etica, cioè il desiderio sincero e forte di servire l'uomo (produrre qualcosa di buono e di bello); quando questo sentimento è limitato a se stessi, la capacità innovativa risulta minore. Innovatore è colui che riesce a sognare qualcosa di diverso, di migliore per tutti, portandosi oltre quanto compreso finora.

L'innovazione ha un riferimento stretto con il mercato economico, cioè con i fruitori del prodotto innovato: se questi non sono sufficientemente evoluti non sono in grado di comprenderla e di apprezzarla. L'innovazione, rendendo il processo migliore, genera maggiore competitività: è il sogno di qualcosa di migliore che si traduce in benessere generale. Sensibilità e attenzione all'innovazione sono la chiave della competitività. L'innovazione in tale ambito è anche una spinta al consumo e quindi alla domanda di beni in grado di stimolare la crescita economica all'interno di un'economia di mercato.

La storia dell'evoluzione umana dimostra che una delle forme più importanti di innovazione è quella che diminuisce i tempi di lavoro migliorando comunque la qualità e la quantità dei prodotti. Questo miglioramento ha liberato spazi che l'uomo può dedicare all'aumento delle consapevolezza e al perfezionamento spirituale.

Le società, quando raggiungono un sufficiente grado di evoluzione, riservano un posto importante all'innovazione nei loro diritti legali, proteggendo quest'ultima con accorgimenti giuridici tutelanti (es. Brevetto). Anche questo è un elemento di valutazione del grado di sviluppo di un Paese: evoluzione tecnologica ed evoluzione culturale sono infatti intimamente connesse. Quando il livello culturale regredisce per ragioni esterne alla società (catastrofi naturali) o sociali (rivoluzioni), declina anche l'innovazione.

Relazione tra consumatori ed innovazione

I sociologi studiano le reazioni dei consumatori alle innovazioni. In particolare Everett Rogers distingue cinque tipi di innovatori per quanto riguarda prodotti in ambito tecnologico:

Consumatori di primo tipo: sono disposti a rischiare comprando immediatamente una novità. Sono generalmente giovani, consapevoli del valore del denaro, che appartengono a classi sociali alte.

Consumatori di secondo tipo: sono una categoria di intenditori che preferiscono aspettare il tempo necessario a raccogliere maggiori informazioni su quella determinata innovazione. Sono di solito giovani appartenenti a classi sociali elevate, però più consapevoli e attenti dei primi riguardo al denaro. Sono considerati opinion maker.

Consumatori di terzo tipo: sono la maggioranza della popolazione, di stato sociale medio, che acquista il prodotto ormai largamente diffuso.

Consumatori di quarto tipo: sono scettici riguardo alle novità, appartengono a classi sociali basse e per acquistarle attendono che tutti (o quasi) ce l'abbiano.

Consumatori di quinto tipo: coloro che esprimono una forte avversione al cambiamento. Generalmente sono persone anziane di ceto sociale basso che si fidano esclusivamente delle opinioni dei familiari.

Tipi di innovazione

Innovazione incrementale

Le innovazioni incrementali sono delle innovazioni con miglioramenti modesti, graduali e continui di tecniche o prodotti esistenti. L'innovazione incrementale non cambia radicalmente le dinamiche di un settore, né richiede un cambiamento nel comportamento degli utenti finali.

L'innovazione incrementale non altera le condizioni di utilizzo né lo stato dell'arte, ma apporta un miglioramento significativo. Spesso è il risultato del desiderio dell'azienda di mantenere il proprio vantaggio tecnologico rispetto ai suoi concorrenti.

Si parla anche di una leggera innovazione incrementale, "miglioramento del prodotto".

Innovazione radicale o di rottura

L'innovazione che sfida i benchmark degli acquirenti e cambia radicalmente il comportamento dei consumatori.

L'innovazione radicale conduce molto spesso ai comportamenti di resistenza dalla parte dei consumatori. Il Dott. Biagio Di Franco ha analizzato questo fenomeno e ha dimostrato che si tratta di un processo a catena sotto forma di spirale, chiamata Spirale della Resistenza all'innovazione.

Esempi d'innovazione radicale: la macchina da stampa, il passaggio dal motore a vapore al motore a scoppio, dal telegrafo al telefono fisso (1877), l'apparizione del computer.

Politiche per l'innovazione e la ricerca

Intorno agli anni 50' nelle imprese esistevano due principali approcci di ricerca e sviluppo, uno di questi è il science push, in base al quale l'innovazione presenta un percorso lineare che partiva dalla scoperta scientifica per arrivare al marketing; l'altro tipo di approccio è il demand pull, qui l'innovazione era guidata dai problemi suggeriti dai clienti, indirizzando così il lavoro dei ricercatori in base ai loro feedback. Per

rafforzare la relazione tra ricerca universitaria e sviluppo di innovazioni, molte università hanno istituito delle apposite strutture che favoriscono il trasferimento tecnologico per l'applicazione commerciale delle innovazioni.

Pertanto, data l'importanza che l'innovazione riveste nella competitività delle imprese e delle nazioni, da tempo gli Stati hanno intrapreso politiche volte a stimolare processi di innovazione nelle aziende, con incentivi volti al finanziamento della ricerca e al miglioramento del capitale umano. L'Unione europea ha avviato da anni specifiche politiche di sostegno, tramite programmi quadro per rafforzare la ricerca e l'innovazione negli Stati membri. In particolare, nel vertice di Lisbona del 2000, per migliorare la competitività dei Paesi europei, è stato deciso che essi portassero la propria spesa per ricerca e innovazione al 3% del PIL. In un'economia in rapido cambiamento, l'innovazione continua è una necessità. Le aziende che non riescono a sviluppare nuovi prodotti diventano vulnerabili al cambiamento delle esigenze e dei gusti dei clienti, alla riduzione dei cicli di vita dei prodotti, all'aumento della concorrenza interna ed estera e, in particolare alle nuove tecnologie.

CAPITALE UMANO

Con il termine capitale umano si intende l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi.

Meccanismi di formazione e di crescita del capitale umano

La formazione e crescita del capitale umano avviene tramite i processi educativi di un individuo che interessano:

- l'ambiente familiare
- l'ambiente sociale
- la scolarità
- le esperienze di lavoro

Per formare il capitale umano gli individui o le comunità sostengono dei costi - detti anche in economia costi di allevamento - di natura monetaria, come ad esempio la costruzione di scuole, o non monetaria, come il tempo che i genitori dedicano ai propri figli. Questi costi costituiscono degli investimenti che una comunità o un paese realizza per il proprio futuro ai fini del miglioramento delle condizioni di vita in una logica che dovrebbe essere di economia sostenibile.

Fenomeni come l'emigrazione e la conseguente fuga dei cervelli, la non valorizzazione dei talenti o l'insufficiente spesa pubblica per la scuola, costituiscono alcuni esempi di impoverimento del capitale umano con conseguenze sullo sviluppo economico di un territorio. Il capitale umano è alla base del sistema delle relazioni interpersonali, formali ed informali, che generano il capitale sociale di una comunità, di un territorio, di un paese.

Capitale umano e crescita economica

Il capitale umano e le sue relazioni con la crescita economica trovano una loro specifica trattazione negli scritti dell'economista americano e premio Nobel 1992 Gary Becker. La letteratura economica, la sociologia, le indagini dell'OCSE e la programmazione comunitaria 2007-2013 attribuiscono notevole importanza oggi al capitale umano per la

crescita sociale ed economica delle Comunità, ai fini sia della competitività che della riduzione della povertà. In Italia le Fondazioni di origine bancaria nate dal 1990 in poi con la Legge Amato stanno realizzando investimenti per il miglioramento del capitale umano nelle diverse zone del paese e in questa ottica per aiutare lo sviluppo del Mezzogiorno è stata costituita nel 2007 una apposita struttura dotata di propria autonomia la Fondazione per il Sud.

Capitale umano ed esternalità produttive

Il capitale umano può dar luogo a rilevanti vantaggi, definiti come esternalità produttive o positive: esso, infatti, può accrescere la produttività totale e influenzare, di conseguenza, il benessere individuale e collettivo della società.

Il capitale umano è in grado di incrementare il reddito pro capite del Paese. Questo aspetto è stato rilevato da numerosi studi condotti a livello internazionale, che hanno stimato che un anno di istruzione in più per la media dei lavoratori consente una crescita del prodotto pro-capite del 5%. Inoltre, in gran parte dei paesi dell'OCSE, le persone con un titolo di studio che equivalga alla nostra laurea specialistica, guadagnano almeno il 50% in più di tutti quegli individui che hanno ottenuto un diploma.

Altre esternalità positive prodotte dal capitale umano influenzano una serie di aspetti della vita sociale, che creano dei rendimenti positivi. Il capitale umano, infatti, secondo alcuni studi, è in grado di ridurre gli incentivi a delinquere, innalzando il rendimento relativo alle attività legali.

Il capitale umano ha effetti positivi anche nell'ambito della salute, in quanto si è stimato che il valore di prevenzione è maggiore per le persone più istruite, per le quali il costo monetario della malattia è più elevato.

Capitale umano e rendimento

Il capitale umano, studiato dalla prospettiva degli economisti, è stato paragonato a un investimento in un bene, che produce un certo rendimento. A tale proposito si è parlato di Rendimento implicito o di tasso interno di rendimento, indicatore che viene utilizzato dagli economisti per indicare in quale misura un anno di istruzione in più aumenta i benefici netti individuali.

Si tratta di un parametro che rappresenta il risultato di un investimento e che, ad esempio, in questo contesto del capitale umano, può valutare il differenziale salariale tra persone che hanno un diverso livello di istruzione o la diversa probabilità di occupazione, derivante sempre da titoli di studio differenti.

Il rendimento del capitale umano è proporzionale alla capacità delle imprese di attingere alle possibilità in essere e sostenere lo sviluppo del potenziale umano, anche tramite la formazione e altre azioni di sviluppo organizzativo. In questa logica, come evidenzia il ricercatore Francesco Muzzarelli, guidare l'apprendimento diventa sempre più un compito essenziale e centrale per i leader aziendali nei riguardi dei propri collaboratori, e non un'opzione marginale.

Il capitale umano è rappresentativo dell'insieme delle persone che lavorano all'interno dell'azienda e che hanno una propria conoscenza e competenza che non è proprietà di nessuno fatta salva di chi la possiede. Esso rappresenta uno dei gruppi che, insieme a quelli del capitale organizzativo e relazionale, concorrono alla formazione del capitale intellettuale in cui si fondono l'insieme delle conoscenze e delle relazioni che possono

trasformarsi in valore. Emerge in tal modo la centralità delle persone che con il loro operare e in funzione delle conoscenze maturate, riescono a creare organizzazioni e strutture relazionali competitive.

RICERCA E SVILUPPO

Ricerca e Sviluppo, R&S (in inglese Research and Development, R&D o RND, indicata anche come Research and Technical Development / Research and Technological Development, RTD) è una locuzione usata generalmente per indicare quella parte di un'impresa industriale (persone, mezzi e risorse finanziarie), che viene dedicata allo studio di innovazione tecnologica da utilizzare per migliorare i propri prodotti, crearne di nuovi, o migliorare i processi di produzione.

Descrizione

La locuzione "ricerca e sviluppo" ha un'importanza commerciale speciale oltre alla relativa associazione convenzionale alla ricerca e sviluppo tecnologico. Nel contesto del commercio, la "ricerca e sviluppo" si riferisce normalmente ad attività a lungo termine, orientate al futuro, nella scienza o tecnologia, imitando la ricerca scientifica in un apparente disinteresse per i profitti.

Statistiche sulle organizzazioni dedicate alla "R&S" possono esprimere la condizione dell'industria, del grado di concorrenza o dello stato del progresso scientifico. Indici di misura comuni includono: budget, numero di brevetti o giudizi sulle recensioni delle pubblicazioni scientifiche. Le valutazioni delle banche sono una delle misure migliori, perché sono effettuate continuamente, pubblicamente e riflettono il rischio.

Negli Stati Uniti, un rapporto tipico degli investimenti in ricerca e sviluppo, per un'azienda industriale, è circa il 3,5% del fatturato. Un'azienda ad alta tecnologia, come un produttore di computer, può spendere il 7%. Alcune organizzazioni molto aggressive spendono fino al 40% e sono famose per la loro alta tecnologia. Le aziende in questa categoria includono le grandi aziende farmaceutiche come Merck & Co. o Novartis e le aziende di ingegneria come Hewlett-Packard, IBM, Pratt & Whitney o Boeing. Queste aziende prosperano generalmente soltanto nei mercati in cui i loro clienti hanno bisogni estremi, come medicinali, strumenti scientifici, apparati sicuri (velivoli) o armamenti militari ad alta tecnologia. I bisogni estremi giustificano i margini lordi dal 60% al 90% delle entrate. Cioè i profitti lordi saranno fino a 90% del costo delle vendite, con la produzione che costa soltanto il 10% del prezzo del prodotto. La maggior parte delle aziende industriali ottiene profitti solamente del 40%. Gli alti margini compensano abbondantemente gli alti costi di gestione delle organizzazioni con una R&S dispendiosa. Generalmente le più grandi compagnie tecnologiche non solo hanno gli staff tecnici più ampi, ma ne ricavano valore in maniera più abile.

Ammortamento dei costi di ricerca e sviluppo

Per i costi di ricerca e sviluppo non abbiamo uno standard contabile internazionale od europeo. La capitalizzazione dei costi di ricerca su più anni consente di beneficiare dello scudo fiscale.

Secondo la normativa europea, l'ammortamento non può durare più di 5 anni e in ogni anno è consentito se le riserve sono pari alla quota di ammortamento residua o (in caso negativo) non sono distribuiti utili, in base alla Direttiva 2013/34/CE. In Italia, è richiesto anche il requisito della prospettiva di ricavi futuri, ad esempio se si tratta di ricerca

applicata e sviluppo precompetitivo finalizzato ad un migliore o nuovo prodotto o processo produttivo. La capitalizzazione deve essere autorizzata dal collegio sindacale.

Ricerca e sviluppo nel mondo

La spesa per la ricerca e lo sviluppo varia molto da paese a paese ma può essere confrontata se viene espressa come percentuale del Prodotto Interno Lordo (PIL). Percentualmente ecco l'investimento in Ricerca di vari paesi (in ordine decrescente):

OLTRE IL 3% DEL LORO PIL	
Israele	4.53%
Svezia	3.73%
Finlandia	3.45%
Giappone	3.39%
Corea del Sud	3.23%
OLTRE IL 2% DEL LORO PIL	
Svizzera	2.90%
Islanda	2.78%
Stati Uniti	2.62%
Germania	2.53%
Austria	2.45%
Danimarca	2.43%
Francia	2.11%
SOTTO IL 2% DEL LORO PIL	
Canada	1.94%
Belgio	1.83%
Regno Unito	1.78%
Australia	1.78%
Paesi Bassi	1.67%
Repubblica Ceca	1.54%
Norvegia	1.52%
Lussemburgo	1.47%

SOTTO LA SOGLIA DI 1.45% DEL LORO PIL	
Cina	1.43%
Irlanda	1.32%
Italia	1.31%
Spagna	1.20%
Sudafrica	0.92%

CONSUMO

Per consumo si intende l'uso di beni e servizi da parte di individui, di imprese o della pubblica amministrazione (consumatore) che ne implichi il possesso o la distruzione materiale o la distruzione figurata (nel caso dei servizi).

In economia il consumo o domanda rappresenta una variabile macroeconomica di grande importanza in quanto correlata alle altre grandezze macroeconomiche e in grado di determinare, come una delle cause prime dal basso, le tendenze di crescita, stagnazione o recessione all'interno del sistema economico.

Consumo e produzione tendono all'equilibrio in risposta all'equilibrio tra domanda e offerta. In particolare sempre a livello macroeconomico si può distinguere tra consumi interni alla nazione e consumi esterni ovvero la quota parte di produzione destinata all'export.

Consumi intermedi

I consumi intermedi sono il valore dei beni e servizi consumati o trasformati dai produttori durante il processo produttivo.

Consumi finali

I consumi finali rappresentano la quota del reddito destinata all'acquisto di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni della collettività.

Si distingue tra:

- Consumi individuali, detti anche consumi finali delle famiglie: sono costituiti dalle spese sostenute dalle famiglie per l'acquisto di beni (esclusi fabbricati, gioielli e oggetti di valore, che rientrano tra gli investimenti) e servizi; vi rientrano anche le spese sostenute dalle amministrazioni pubbliche e da istituzioni senza scopo di lucro (partiti, sindacati, organizzazioni religiose, associazioni culturali ricreative e sportive, enti di beneficenza ed assistenza), nei casi in cui sia possibile individuare un soggetto che fruisce volontariamente dell'oggetto della spesa; si distingue quindi ulteriormente tra:
 - spesa per consumo finale delle famiglie: la parte dei consumi individuali il cui costo viene sostenuto direttamente dalle famiglie (ad esempio, nelle prestazioni del sistema sanitario solo la quota a carico dell'assistito);

- consumo finale effettivo: comprende anche le spese sostenute a beneficio delle famiglie da parte delle amministrazioni pubbliche (compreso il costo complessivo delle prestazioni del Servizio sanitario nazionale) e delle istituzioni sociali senza scopo di lucro.
- Consumi collettivi: le spese per i servizi che vanno a beneficio dell'intera collettività nel suo complesso (difesa, ordine pubblico, giustizia).

Da altri punti di vista, si distingue tra:

- consumo interno: le spese sostenute sul territorio nazionale, senza tenere conto della residenza dei soggetti che spendono (vi rientrano, ad esempio, anche i consumi dei turisti);
- consumo nazionale: le spese sostenute dalle famiglie residenti, compresi gli acquisti effettuati fuori del territorio nazionale.

Consumo competitivo e non competitivo

Per consumo competitivo si intende l'utilizzo di una risorsa esauribile (ad esempio un piatto di cibo), per consumo non competitivo si intende l'utilizzo di una risorsa concettuale (ad esempio l'informazione).

Analisi disaggregata del consumo

Nell'analisi disaggregata si considerano il comportamento del singolo consumatore e le sue scelte con riguardo a diverse categorie di beni, tenendo conto dei loro prezzi e del proprio reddito.

Tenendo fissi i prezzi, la domanda di un bene può aumentare o diminuire al variare del reddito; si distinguono:

- beni normali: quelli la cui domanda aumenta con l'aumentare del reddito;
- beni inferiori: quelli la cui domanda diminuisce con l'aumentare del reddito.

Inoltre, considerando l'elasticità della domanda rispetto al reddito, si distingue tra:

- beni di lusso: quelli il cui consumo aumenta percentualmente più della variazione del reddito;
- beni necessari: quelli il cui consumo aumenta percentualmente meno della variazione del reddito.

Si osserva, in particolare, che la domanda di beni alimentari cresce meno quando il reddito aumenta, fino a costituire una quota via via minore del consumo totale (legge di Engel).

Tenendo fisso il reddito, normalmente la domanda di un bene diminuisce se il suo prezzo aumenta. Vi sono tuttavia casi in cui si osserva la relazione contraria (beni di Giffen).

Analisi aggregata del consumo

Nell'analisi aggregata si considera la spesa complessiva per i consumi.

La teoria keynesiana attribuisce particolare importanza al livello dei consumi, che è una delle componenti della domanda aggregata di beni e servizi. Livelli di consumo elevati non solo consentono un livello di benessere altrettanto elevato (in media), ma

garantiscono, attraverso una forte domanda, una elevata produzione di beni e servizi, con ciò riducendo il livello di disoccupazione.

La funzione di consumo nei modelli macroeconomici viene solitamente formalizzata attraverso una funzione lineare:

$$C = c_0 + c_1 Y_d$$

dove c_0 è l'ordinata all'origine (o meglio il consumo autonomo, ossia quella parte di consumo che non dipende dal reddito disponibile), e c_1 è la propensione marginale al consumo, mentre Y_d è il reddito in termini reali (ossia dopo le tasse). c_1 , la propensione marginale al consumo, è un valore compreso tra 0 e 1. Keynes osservava in proposito che al crescere del reddito di 1 unità, il consumo aumenta meno.

Alcune ricerche empiriche condotte da Simon Kuznets, tuttavia, mostrarono una notevole stabilità del rapporto tra risparmio e reddito, tendendo così a contraddire l'ipotesi di una propensione marginale al consumo inferiore all'unità.

Ne sono seguite teorie che fanno dipendere il livello dei consumi non tanto dal reddito corrente, ma piuttosto dalle prospettive di reddito di lungo periodo; si tratta delle ipotesi del ciclo vitale di Franco Modigliani e del reddito permanente di Milton Friedman.

Consumo e comportamento del consumatore

Le teorie sul consumo sono state riviste alla luce di diversi studi che evidenziano una sequenza specifica di stadi del processo di consumo. Secondo Hawkins (University of Oregon) e Mothersbaugh (University of Alabama), un'azienda può avere efficacia solo se i consumatori:

1. percepiscono un bisogno che i propri prodotti possono risolvere,
2. diventano consapevoli del prodotto e delle sue capacità e potenzialità,
3. decidono che essa sia la migliore soluzione disponibile,
4. procedono nell'acquisto, e
5. diventano soddisfatti del risultato dell'acquisto.

Il lavoro di Daniel Kahneman, psicologo israeliano, vincitore, insieme a Vernon Smith, del Premio Nobel per l'economia nel 2002, ha infatti integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano ed alla teoria delle decisioni di consumo ed acquisto in condizioni di dubbio, iperscelta ed incertezza.

Rilevazioni quantitative in Italia

In Italia le rilevazioni sui consumi intermedi si operano nell'ambito della stima del prodotto interno lordo, condotta sulla base dei dati contabili delle imprese con almeno 100 addetti e di indagini campionarie per le imprese minori.

Per quanto riguarda i consumi finali, come fonti classiche vi sono le indagini della Banca d'Italia sui bilanci delle famiglie, le indagini dell'ISTAT sui consumi delle famiglie ed i conti della contabilità nazionale redatti secondo lo standard Sec95. Fino al 1999 la contabilità nazionale rilevava il consumo interno, ma da allora tutte e tre le indagini rilevano il consumo nazionale.

L'indagine della Banca d'Italia

Nell'indagine sui bilanci delle famiglie condotta dalla Banca d'Italia:

- si considera come famiglia un insieme di persone conviventi che, indipendentemente dai legami di parentela, provvede al soddisfacimento dei bisogni mettendo in comune tutto o parte del reddito percepito dai suoi componenti;
- vengono rilevati il reddito, la spesa per consumi (con distinzione tra beni durevoli e non durevoli), la ricchezza, l'indebitamento (per immobili abitativi, per beni di consumo, per attività lavorative), l'utilizzo dei diversi strumenti di pagamento, il titolo di godimento dell'abitazione di residenza.

L'indagine dell'ISTAT

Nell'indagine sui consumi delle famiglie condotta dall'Istat:

- l'unità di rilevazione è costituita dalla famiglia di fatto, intesa come un insieme di persone coabitanti e legate da vincoli affettivi, di matrimonio, parentela, affinità, adozione e tutela; sono considerate appartenenti alla famiglia, come membri aggregati, tutte le persone che, a qualsiasi titolo, convivono abitualmente con essa; sono escluse dalla rilevazione le spese per consumi dei membri di comunità (caserme, ospedali, brefotrofi, istituti religiosi, convitti ecc.) e delle famiglie presenti ma non residenti sul territorio nazionale;
- vengono rilevati i beni e servizi acquistati od autoconsumati dalle famiglie per il soddisfacimento dei propri bisogni, compresi i beni che provengono da un orto o da un'azienda agricola, i beni e i servizi forniti dal datore di lavoro ai dipendenti a titolo di salario, i fitti figurativi.

La spesa viene articolata secondo la classificazione **COICOP**.

La contabilità nazionale

Nella contabilità nazionale la spesa per i consumi finali viene stimata con vari metodi:

- col "metodo della disponibilità" per alcuni prodotti alimentari, il vestiario, le calzature, i mobili e gli altri articoli per la casa, i libri ed i giornali, la televisione, la radio ed altri beni ricreativi (circa 28,5% del totale);
- sulla base dell'indagine ISTAT sui consumi delle famiglie per la maggior parte delle spese alimentari, per gli affitti e per parte delle spese sanitarie (circa 31% del totale);
- elaborando altri dati ISTAT (indagini relative al turismo, alla manutenzione dell'abitazione ecc.; circa 16% del totale);
- utilizzando fonti amministrative per voci quali combustibili e tabacchi (circa 10% del totale);
- utilizzando altre fonti, quali l'ANFIA (associazione nazionale fra le industrie automobilistiche), l'ANIA (associazione delle imprese di assicurazione), l'INPS ecc. (circa 14,5% del totale).

PROPRIETA' PRIVATA

La proprietà privata è una designazione legale per la proprietà da parte di entità giuridiche non governative. La proprietà privata è distinguibile dalla proprietà pubblica, che è di proprietà di un'entità statale, e da una proprietà collettiva (o cooperativa), che è di proprietà di un gruppo di entità non governative. La proprietà privata include sia la proprietà personale (beni di consumo) che i beni capitali. La proprietà privata è un concetto legale definito ed applicato dal sistema politico di un paese.

BENI PUBBLICI

In economia, un bene pubblico è un bene che è difficile, o impossibile, produrre per trarne un profitto privato. Per definizione, un bene pubblico è caratterizzato da:

- assenza di rivalità nel consumo - il consumo di un bene pubblico da parte di un individuo non implica l'impossibilità per un altro individuo di consumarlo allo stesso tempo (si pensi ad esempio a forme d'arte come la musica, o la pittura);
- non escludibilità nel consumo - una volta che il bene pubblico è prodotto, è difficile od impossibile impedirne la fruizione ai soggetti che non hanno pagato per averlo (si pensi ad esempio all'illuminazione stradale).

Beni pubblici "puri" possiedono in senso assoluto tali proprietà (Paul Samuelson). D'altra parte, poiché i beni pubblici puri sono rari (sebbene includano importanti casi quali il sistema dei diritti di proprietà o la difesa nazionale), nel gergo degli economisti il termine bene pubblico è in genere riferito a beni pubblici "impuri", o pubblici soltanto con riferimento ad un particolare sottoinsieme di consumatori. È importante al riguardo osservare che un bene pubblico può essere fruito da parte dell'intera società, laddove un bene che è utilizzato soltanto da un suo sottoinsieme dovrebbe essere considerato un "bene collettivo".

	Esclusivi	Non esclusivi
Rivali	Beni privati cibo, vestiti, automobili	Beni comuni pesce, legno, carbone
Non-rivali	Beni di "club" cinema, parcheggi privati, televisione via satellite	Beni pubblici televisione pubblica, illuminazione pubblica, aria, difesa nazionale

Beni pubblici e beni privati

Un bene pubblico "puro" può essere inoltre definito in opposizione ad un bene privato, ossia un bene caratterizzato da rivalità nel consumo ed escludibilità. Una pagnotta è ad esempio un bene privato: il suo possessore può impedire ad altri di consumarla, e una volta che essa è stata consumata, non può esserlo nuovamente. Fin dagli inizi del XIX secolo, si è andata sviluppando una disputa dogmatica, soggetta ad alterne fortune, circa la validità della distinzione fra "proprietà pubblica" e "proprietà privata", che affonda le sue radici nella concezione liberale del diritto e che assegna sia ai beni privati sia ai beni pubblici il compito di soddisfare gli interessi pubblici.

Proprietà pubblica e privata nell'ordinamento italiano

Nell'ordinamento italiano, solo la Costituzione menziona la proprietà pubblica e la proprietà privata, ma solo per sottolineare come la proprietà privata sia un "diritto" (il cui

specifico contenuto è descritto dall'art. 832 cod. civ.), mentre la proprietà pubblica è sempre espressione di un dovere, e la sua gestione implica l'esercizio di una funzione pubblica.

Le norme del Codice civile del 1942 non danno un preciso contenuto della «proprietà pubblica», limitandosi a disciplinare il particolare regime giuridico dei beni "appartenenti" all'ente pubblico. Ma il concetto giuridico di "appartenenza" usato dal legislatore è troppo vasto e non può coincidere con quello di proprietà, che comprende alcuni diritti soggettivi ben identificati (ad es. diritto di disposizione, diritto di godimento, ecc.).

Il complesso dei beni pubblici è considerato unitariamente sotto il profilo dell'uso, della circolazione e della tutela. L'Agenzia del Demanio provvede all'amministrazione e gestione dei beni del demanio, con il compito di razionalizzarne e valorizzarne l'impiego, utilizzando criteri di mercato ed altri criteri imprenditoriali circa la vendita, l'acquisizione e l'utilizzo.

Con la legge n. 448 del 1998, si è aperto un processo di privatizzazione dei beni patrimoniali indisponibili e disponibili, finalizzato a realizzare esigenze di carattere finanziario e di risanamento del debito pubblico.

Produzione di beni pubblici

Il libero mercato è in genere incapace di produrre un ammontare ottimale/efficiente (in senso paretiano) di beni pubblici. Importanti beni, come il sistema dei diritti di proprietà, saranno "prodotti" in ammontare insufficiente, a causa di problemi normalmente associati ai beni pubblici, quali il free riding che si riferisce all'opportunismo per il quale ognuno vorrebbe beneficiare di beni pubblici senza sostenerne il costo. Nella pratica, tali difficoltà sono normalmente affrontate e risolte tramite l'intervento dello Stato nell'economia. Questa soluzione non è tuttavia libera da critiche, in quanto alcuni argomentano come possa condurre alla produzione/erogazione di beni pubblici in quantità eccessiva; inoltre, una soluzione centralizzata che passi tramite l'intervento governativo non è l'unica possibile; almeno in via teorica, soluzioni decentralizzate quali tradizione e democrazia possono svolgere un ruolo analogo. L'Economia della conoscenza si occupa diffusamente di questi temi.

La critica più radicale alla nozione di bene pubblico, però, è formulata dai teorici della scuola austriaca, che a partire da una teoria soggettiva del valore (quale fu sviluppata da Carl Menger e poi ripresa da Ludwig von Mises, Friedrich von Hayek, Murray N. Rothbard e altri) nega che sia possibile riconoscere - nella complessità e varietà delle preferenze individuali - "beni" universalmente tali. Perfino la difesa non è un bene per i pacifisti radicali, così come non sono un bene le strade agli occhi di molti ecologisti, e via dicendo.

Il concetto economico "formale" di bene pubblico non è, infine, da confondere con l'uso informale del termine, spesso assimilato al pubblico interesse, che in generale rimanda a un giudizio di tipo etico, estraneo alla teoria economica dei beni pubblici.

Classificazione dei beni pubblici in Italia

La gestione dei beni pubblici è diversificata, a seconda della tipologia dei beni stessi, che possono essere:

- Beni demaniali statali - Prima della legge n. 94 del 1997 e del relativo Decreto legislativo n. 279 del 1997, i beni demaniali erano esclusi dal Conto del Patrimonio. Con la normativa del 1997, essi devono essere indicati unitamente agli elementi che evidenziano la redditività della gestione. Già l'art. 111 del Regio Decreto n. 827 del 1924 imponeva che i decreti di approvazione dei contratti che determinano variazioni nel valore del Patrimonio devono indicare il "montare dell'aumento o della diminuzione corrispondente" (ma questa norma è stata spesso disapplicata).
- Beni demaniali comunali e provinciali - Sono descritti nel Conto del patrimonio dell'ente territoriale, nel Conto economico Consuntivo (ai sensi del Decreto legislativo n. 77 del 1995, con gli elementi positivi e negativi della valutazione).
- Beni patrimoniali (disponibili ed indisponibili) immobili - Sono descritti in registri di consistenza che indicano le modificazioni nel valore o nella consistenza.
- Beni patrimoniali mobili - Sono inventariati dai singoli Ministeri che li hanno in consegna ed affidati agli "agenti consegnatari" (tenuti alla «resa del conto giudiziale»). I beni mobili di enti pubblici diversi dallo Stato sono disciplinati dal Decreto legislativo n. 77 del 1995 e dai singoli Regolamenti di contabilità di ciascun ente. In particolare, la legge n. 448 del 1998 prevede anche l'ammortamento dei beni strumentali degli enti pubblici.

Il «diritto dei beni pubblici»

Il cosiddetto «diritto dei beni pubblici» nasce nel periodo della Rivoluzione francese, nel momento in cui si operò la distinzione (trasfusa dal Codice napoleonico ai successivi codici civili da esso derivati) tra:

- "beni della Nazione", necessari per le esigenze della collettività (strade, fiumi, porti, ecc.);
- "beni non necessari per le esigenze della collettività", ricondotti nella disciplina del diritto comune e potenzialmente alienabili e commerciabili, in quanto non rappresentavano strumenti diretti di amministrazione, come invece i primi.

Nell'attuale ordinamento, il diritto dei beni pubblici consiste in una serie di deroghe al diritto comune in materia di circolazione giuridica e di tutela, nonché di gestione contabile interna.

La normale capacità di diritto comune dello Stato e degli altri enti pubblici si manifesta anche nella titolarità di beni e di diritti su beni, ai quali si applica (in linea di principio e salvo deroghe) il diritto privato.

Storia

Alle origini, lo Stato italiano era un grandissimo proprietario immobiliare, per avere "ereditato" vastissimi compendi patrimoniali dall'unificazione degli Stati preunitari, compendi poi alienati in funzione dell'avvio del sistema di produzione capitalistico, poi ancora reintegrati con la legge di eversione dell'asse ecclesiastico del 1867 (a sua volta alienato a privati).

Nonostante questa politica di "svendita" del patrimonio dello Stato, questo rimase assai cospicuo, tanto che di recente si è avviato un nuovo processo di alienazioni (privatizzazioni) tuttora in corso.

SERVIZIO PUBBLICO

Un servizio pubblico è un tipo di servizio reso alla collettività, oggettivamente non economico, ma suscettibile di essere organizzato in forma d'impresa, secondo la disciplina dei vari ordinamenti giuridici.

Caratteristiche

Il concetto di servizio pubblico è necessariamente connesso ad un riconoscimento giuridico dello stesso: va perciò inteso come servizio tutelabile dall'ordinamento non solo come semplice aspirazione della collettività, ma come bisogno primario da dover necessariamente soddisfare tramite azione legislativa. Ciò implica che si può ricorrere eccezionalmente a concessionari privati, ove la legge lo consenta e tale gestione può essere assoggettata a controlli più o meno stringenti.

Il servizio pubblico è generalmente gestito dalla pubblica amministrazione.

Valutazione della pubblicità dell'interesse

La qualificazione di un servizio come pubblico è derivante dalla disciplina normativa statale, che lo qualifica come tale mediante disposizioni normative atte a favorirne la soddisfazione con gestione diretta od indiretta, ma è generalmente una valutazione non assoluta e suscettibile di variazione geografica e socio-economica. Ciò avviene perché il bisogno qualificato varia a seconda che il richiedente possa o meno trovarsi nella condizione di necessità, sufficiente a mettere in moto il meccanismo qualificativo.

Le conseguenze della qualificazione come servizio pubblico danno luogo a diversi principii individuati dalla giurisprudenza europea e dalle autorità di settore:

- Principio di doverosità: i pubblici poteri si fanno carico del compito di garantire l'erogazione del servizio.
- Principio di continuità: l'erogazione del servizio non può essere arbitrariamente interrotta.
- Parità di trattamento: gli utenti hanno tutti pari diritto ad accedere al servizio e ottenere prestazioni di eguale qualità.
- Principio di universalità: il servizio va garantito a prescindere dal reddito, dalla localizzazione e dalla fascia sociale (non discriminazione).
- Principio di economicità: il gestore del servizio deve essere posto in condizione di esercitare l'attività in modo imprenditoriale e conseguire un margine ragionevole di utile. Si ricollega indirettamente all'abbordabilità, espressione impropria con cui si è indicata la garanzia di usufruire del servizio ad un prezzo accessibile.
- Non obbligatorietà a svolgere direttamente il servizio: è prevista la possibilità di affidare direttamente o indirettamente ad un privato il soddisfacimento del bisogno riconosciuto dall'ente.

Rimarrà comunque di pertinenza dell'ente la fissazione di regole per lo svolgimento del servizio oltre alle tariffe e alla vigilanza sull'esatto svolgimento dello stesso.

Tipologia

È possibile distinguere due categorie di servizi pubblici:

- A rilevanza economica: servizi che permettono, nella gestione degli stessi, una copertura tra costi e ricavi. Dunque, sono suscettibili di essere esercitati in forma imprenditoriale e si prestano ad essere gestiti da privati in regime di concorrenza.
- Senza rilevanza economica: servizi che non consentono una copertura dei costi: le pubbliche amministrazioni si fanno carico degli oneri di fiscalità generale e del coinvolgimento dei privati che è solo eventuale e riguarda i gestori cui vengono erogati finanziamenti pubblici.

Servizio pubblico radiotelevisivo

Il termine servizio pubblico radiotelevisivo (Public Service Broadcasting o PSB) è stato elaborato per la prima volta nel Regno Unito da John Reith, manager della BBC.

Per servizio pubblico radiotelevisivo s'intende un servizio di trasmissioni radiotelevisive, prodotto dallo Stato (attraverso un ente od organizzazione pubblica) o da una impresa concessionaria, che garantisce imparzialità e completezza d'informazione, e la tutela delle varie componenti della società del proprio paese. La radiodiffusione pubblica, inoltre, punta a coltivare la qualità della propria audience attraverso programmi educativi e culturali. Per tale servizio valgono gli stessi principi degli altri servizi pubblici (eguaglianza, continuità e adattamento). Affinché il bacino di utenza sia il più ampio possibile, le trasmissioni di servizio devono essere disponibili su più piattaforme di trasmissione (per esempio digitale terrestre, satellite, cavo o IPTV per la tv; FM, AM o DAB per la radio). Il finanziamento del servizio pubblico radiotelevisivo varia da paese a paese.

Servizio pubblico in Italia

Una definizione indicativa (in quanto valida solo per la disciplina dello sciopero) dei servizi pubblici essenziali si trova nell'art. 1 della legge 12 giugno 1990 n. 146[1]. Il costo dei servizi pubblici essenziali offerti dallo Stato ai suoi cittadini rientra nella voce del bilancio dello Stato sotto forma di spesa pubblica. Questo servizio è garantito dalla funzione statale.

Le autorità dell'energia e delle telecomunicazioni determinano il paniere dei servizi di consumo sottoposto al regime del price-cap, secondo quanto la legge 481/95 art. 2 co. 18 prevede per tutti i servizi di pubblica utilità. La prima delibera in questo senso è la 171/99. Nell'ambito dei servizi di trasporto pubblico locale, la legge 448/2001 stabilisce che le regioni adottino il metodo del prezzo orientato al costo, già introdotto con legge 481/95 per la generalità dei servizi pubblici.

Per quanto riguarda la regolazione qualitativa del rapporto fra fornitore e utenti, le fonti sono la disciplina del regolatore e le carte di servizio fra i singoli operatori e gli utenti. La legge 400/1988 (art. 5, co. 2, lett. e) ha delegato al Presidente del Consiglio dei Ministri il compito di adottare «le direttive per assicurare l'imparzialità, il buon andamento e l'efficienza degli uffici pubblici». Ad essa seguì la direttiva del PCM del 27 gennaio 1004, applicata anche ai servizi a carattere amministrativo come assistenza sanitaria, previdenza e istruzione. La direttiva era un atto di indirizzo politico, fattispecie giuridica che non è un atto amministrativo e nemmeno una fonte del diritto vincolante, ma che affermava sei principi fondamentali (eguaglianza; imparzialità; continuità; diritto alla scelta del prestatore del servizio; partecipazione degli utenti, accesso alle informazioni; efficienza ed efficacia) e due strumenti di attuazione (obbligo di adottare standard qualitativi e di valutazione della qualità dei servizi; rimborso per il mancato rispetto degli standard).

I principi di cui al d.P.C.M (direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri) del 1994 sono stati resi vincolanti con legge n. 273/95, poi D. Lgs. 286/99 (legge delega 59/1997) che è una fonte primaria e un atto avente forza di legge. Il decreto delega al Presidente del Consiglio il compito di emanare schemi di riferimento in ordine alle modalità di adozione delle Carte dei servizi pubblici e di adozione degli standard. I gestori adottano tali Carte entro 120 giorni mediante atti di autoregolazione.

Ad esempio, in base al DPCM del 1995 recante gli schemi di riferimento per la Carta dei Servizi Energetici, l'Autorità ha adottato per l'energia (nel 1999) e per il gas (nel 2001) gli atti amministrativi generali che impongono agli esercenti livelli generali (es. tempo di preventivazione per l'esecuzione dei lavori, fascia di puntualità per l'appuntamento con l'utente) e i livelli specifici di qualità definiti dagli operatori con relativo indennizzo per i casi di inadempienza. Similmente, un regolamento governativo convertito in d.P.R. n. 318/1997, in recepimento di norme comunitarie, ha delegato all'autorità per le telecomunicazioni il compito di emanare direttive concernenti i livelli generali di qualità dei servizi di telecomunicazioni (atti amministrativi generali) che obbliga gli operatori a pubblicare una carta del servizio recante l'indicazione degli standard minimi per ogni comparto di attività.

OPERATORI ECONOMICI E LORO FUNZIONI

Il sistema economico può definirsi, altresì, come l'ambiente o l'insieme delle attività promosse dagli operatori economici per le suddette finalità. Gli operatori economici svolgono una o più delle seguenti funzioni:

- produzione di beni e servizi;
- consumo di beni e servizi;
- intermediazione finanziaria;
- accumulazione di ricchezza;
- redistribuzione del reddito e della ricchezza;
- assicurazione.

Classificazione degli operatori economici

Gli operatori economici vengono classificati secondo le funzioni svolte. Si hanno:

- le famiglie, che consumano beni e servizi prodotti (prodotti nel territorio considerato, o importati, a cura di altri operatori, dal "resto del mondo"), ma possono anche produrre e accumulare (imprese individuali, aziende familiari);
- le società che svolgono attività finalizzate al conseguimento di utili ed all'accumulazione:
 - le società di intermediazione finanziaria (in primo luogo le banche; in Italia vi sono poi le SIM, le SGR, le SICAV ecc.);
 - le società di assicurazione;
 - le società (dalle grandi società per azioni alle piccole società di persone) che producono altri beni e servizi;
- la pubblica amministrazione, in tutte le sue articolazioni, che contribuisce al consumo (cosiddetti consumi collettivi), produce prevalentemente servizi non

destinati alla vendita (istruzione, ordine pubblico, difesa ecc.) e redistribuisce il reddito e la ricchezza tra gli operatori del sistema;

- altre organizzazioni senza finalità di lucro, che erogano servizi a beneficio delle famiglie (partiti, sindacati dei lavoratori, organizzazioni religiose, associazioni culturali ricreative e sportive, enti di beneficenza ed assistenza).
- Professionisti (avvocati, commercialisti, farmacisti...) che offrono servizi regolati da ordini professionali.

Le operazioni economiche

Gli operatori interagiscono ponendo in essere operazioni economiche che possono essere:

- operazioni su beni e servizi: sono sia quelle che danno origine a beni e servizi mediante la produzione o l'importazione, sia quelle che ad essi danno destinazione (consumi intermedi o finali, investimenti, esportazioni);
- operazioni finanziarie: consistono nell'acquisizione o cessione di attività finanziarie (acquisto di azioni o altri titoli, apertura di depositi, erogazione di prestiti ecc.);
- operazioni di distribuzione e redistribuzione del reddito e della ricchezza: fanno sì che il valore aggiunto generato dall'attività produttiva venga sia distribuito fra i fattori della produzione (percezione del profitto e del reddito da lavoro autonomo, distribuzione di redditi da capitale da parte delle società, pagamento di redditi da lavoro dipendente), sia redistribuito tra gli operatori (riscossione di imposte e tasse, erogazione di contributi).

Vi sono poi altre operazioni quali gli ammortamenti o lo scambio di attività non finanziarie non prodotte (terreni, brevetti, licenze).

Tutte le operazioni indicate costituiscono flussi; vengono pertanto misurate tenendo conto delle variazioni (creazione, trasformazione, scambio, trasferimento di valore) che intervengono in un dato periodo di tempo. Ad esempio, si misura l'insieme delle vendite effettuate da una società, oppure l'insieme delle imposte percepite dalla pubblica amministrazione, nel corso di un anno.

Le operazioni possono avere o non avere una contropartita. Nel primo caso (ad esempio, la vendita di un bene), ad un flusso di denaro o in natura corrisponde un flusso di beni o servizi di pari valore; nel secondo caso (ad esempio, l'erogazione delle pensioni) non vi è una diretta contropartita e si parla di operazioni unilaterali o trasferimenti.

I settori economici

Le diverse attività di produzione di beni e servizi vengono ripartite in settori economici.

Al livello generale si usa la Legge dei tre settori tradizionale, distinzione tra:

- settore primario, che comprende l'agricoltura, la selvicoltura, la pesca, lo sfruttamento delle cave e delle miniere;
- settore secondario, che comprende l'industria in senso stretto, l'edilizia e l'artigianato;
- settore terziario, che produce e fornisce servizi.

Vengono attualmente utilizzate, tuttavia, classificazioni più articolate:

- l'ESCAP delle Nazioni Unite propone una classificazione che individua 20 settori economici;
- la Divisione Statistica delle Nazioni Unite usa l'ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities), che individua 21 settori (detti "sezioni");
- l'Eurostat, organo statistico della Commissione europea, usa la classificazione NACE, derivata dall'ISIC;
- in Italia, l'ISTAT adotta la classificazione ATECO, traduzione italiana del NACE.

ISIC

L'ISIC, International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, è una classificazione delle attività economiche definita dalla Divisione Statistica delle Nazioni Unite.

Si tratta di una classificazione alfa-numerica con diversi gradi di dettaglio: le lettere indicano il macro-settore di attività economica, mentre i numeri (che vanno da due fino a sei cifre) rappresentano, con diversi gradi di dettaglio, le articolazioni e le disaggregazioni dei settori stessi. Le varie attività economiche sono raggruppate, dal generale al particolare, in sezioni (codifica: 1 lettera; vi sono 21 sezioni, dalla A alla U), divisioni (2 cifre), gruppi (3 cifre) e classi.

Ad esempio:

sezione A: agricoltura, silvicoltura e pesca;

divisione 03: pesca e acquacoltura;

gruppo 031: pesca;

classe 0311: pesca in mare;

classe 0312: pesca in acque dolci.

NACE

Il codice NACE, abbreviazione di “classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee”, è un sistema di classificazione generale utilizzato per sistematizzare ed uniformare le definizioni delle attività economico/industriali negli Stati facenti parte dell'Unione europea.

Tale nomenclatura venne creata nel 1970 dall'Eurostat, l'organo statistico della Commissione Europea, con il nome di *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*. Questa classificazione è stata revisionata e raffinata nel corso degli anni, fino all'ultimo riesame nel 2002, pubblicato con Regolamento (CE) n. 29/2002 della Commissione, il quale rettifica il precedente regolamento (CEE) n. 3037/90 del Consiglio relativo alla classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee.

Una importante revisione dei codici NACE (Rev. 2) è stata effettuata nel 2006 e implementata nel 2007. Le prime applicazioni in campo statistico si ebbero nel 2008; da allora la nuova classificazione è stata usata in modo rilevante in tutti i Paesi membri dell'UE.

La classificazione NACE è una derivazione dell'ISIC (International Standard Industrial

Classification), un sistema internazionale di classificazione delle attività economiche e industriali introdotto dagli organi statistici delle Nazioni Unite, la cui ultima revisione (Rev. 4) è avvenuta nel 2008.

Allo scopo di evitare incomprensioni a livello statistico tra i vari settori ed attività esercitate da soggetti fisici e giuridici dell'UE e tra le loro diverse definizioni all'interno di ciascun Stato membro, si è sentita l'esigenza di standardizzare le definizioni delle attività economiche europee.

Ciascun istituto nazionale di statistica ha formulato conseguentemente una tabella di conversione a cui far riferimento per tradurre automaticamente al livello nazionale i codici NACE. In Italia l'ISTAT traduce i codici NACE, successivamente alla Rev. 2 del 2007, nei codici ATECO.

I codici NACE sono composti da 4 cifre e si suddividono nelle seguenti categorie generali:

- Agricoltura, silvicoltura e pesca
- Attività estrattiva
- Attività manifatturiere
- Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento
- Costruzioni
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- Trasporto e magazzinaggio
- Servizi di alloggio e di ristorazione
- Servizi di informazione e comunicazione
- Attività finanziarie e assicurative
- Attività immobiliari
- Attività professionali, scientifiche e tecniche
- Attività amministrative e di servizi di supporto
- Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
- Istruzione
- Sanità e assistenza sociale
- Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento
- Altre attività di servizi
- Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- Attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali

ATECO

La legge 17 luglio 2020, n.77, recante misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 (GU n.180 del 18-7-2020 – Suppl. Ordinario n. 25) prevede, all'art. 224, che considerata la particolare situazione di emergenza del settore agricolo, ed il maggiore conseguente sviluppo di **nuove pratiche colturali fuori suolo applicate alle coltivazioni idroponica e acquaponica**, per le quali è necessaria valorizzazione e promozione, l'Istituto nazionale di statistica, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, definisca una specifica classificazione merceologica delle attività di coltivazione idroponica e acquaponica ai fini dell'attribuzione del codice ATECO.

L'Istat per adempiere alla legge nei tempi richiesti ha dovuto anticipare le attività di revisione della classificazione delle attività economiche ATECO, già ufficialmente avviate anche a livello europeo da alcuni mesi, e predisporre per la prima volta un aggiornamento della struttura della classificazione delle attività economiche. Infatti, qualsiasi modifica a qualunque livello della classificazione, anche su pochi codici, implica necessariamente il rilascio di una versione aggiornata della classificazione stessa.

Quindi, per finalità statistiche, è stata predisposta la nuova struttura ATECO2007, aggiornamento 2021 che **sarà adottata dall'Istat a partire dal 1° gennaio 2021**.

Lo svolgimento del processo di valutazione e predisposizione della nuova classificazione è stato supportato dal Comitato interistituzionale per la definizione, l'implementazione e la gestione della nuova versione della classificazione delle attività economiche ATECO (Comitato ATECO), istituito dal Presidente dell'Istat con Delibera DOP 26/6/2020 per coadiuvare ufficialmente il processo di revisione della classificazione.

L'operazione di revisione della classificazione ATECO si inquadra all'interno di un processo decisionale internazionale già avviato da oltre un anno, a cui l'Istat partecipa attivamente, e in cui le determinazioni prese a livello europeo definiranno la nuova struttura della classificazione NACE fino a livello di classe (quattro cifre) costituendo un vincolo per le versioni nazionali, inclusa quella italiana. Tenuto conto della complessità delle operazioni da svolgere e del necessario coordinamento con la Commissione Europea e le Nazioni Unite, essendo la classificazione ATECO parte di un sistema integrato di classificazioni statistiche, la nuova versione dell'ATECO armonizzata a livello europeo con la nuova versione della classificazione NACE sarà disponibile non prima di 3-4 anni.

La ricchezza di un sistema economico

Gli operatori che svolgono la funzione di accumulazione danno luogo a variazioni delle attività del sistema. Altre variazioni possono manifestarsi indipendentemente dalla loro volontà (incendi, catastrofi naturali, ecc.).

Le attività si dividono in non finanziarie e finanziarie. Tra le prime rientrano:

- attività fisse materiali: terreni, abitazioni, macchine ed impianti, mezzi di trasporto, giacimenti minerari ecc.;
- attività fisse immateriali: opere artistiche, software, brevetti ecc.;

- scorte di materie prime, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti;
- oggetti di valore: pietre e metalli preziosi, oggetti di antiquariato ecc.

Tra le attività finanziarie vi sono monete, depositi, azioni ed altri titoli ecc.

La misurazione delle attività ad una certa data consente di determinare la ricchezza, a quella data, di un sistema economico (si tratta di uno stock, non di un flusso).

Tipi di sistemi economici

Si possono individuare diversi tipi di sistemi economici, sulla base della presenza di tutti, o solo di alcuni, degli operatori sopra indicati, della maggiore importanza di alcuni rispetto ad altri, di diverse modalità di esplicazione delle loro funzioni, di diverse regole per l'esecuzione delle operazioni. Su tali aspetti influiscono le istituzioni politiche e sociali, le tecnologie disponibili, aspetti culturali ed ideologici.

Nel corso della storia si sono susseguiti diversi sistemi economici, mentre altri sono stati solo ideati e mai realizzati.

Sistemi economici nella storia

Antichità

Vi è stata una grande varietà di sistemi economici nell'antichità. In generale si può dire che, per millenni, hanno dominato l'agricoltura, finalizzata prevalentemente all'autoconsumo, ed il commercio lungo vie d'acqua anche con terre lontane. Si faceva inoltre ampio ricorso alla schiavitù.

I Sumeri erano divisi in varie città-stato indipendenti, spesso in conflitto tra loro per il controllo di canali che delimitavano i territori e consentivano di irrigare i terreni drenando le acque in eccesso e trasportandole alle zone più lontane. Nelle città avevano grande importanza i templi, sia come luoghi di culto che come sedi di raccolta e di redistribuzione delle eccedenze agricole.

Presso i Babilonesi il re era anche il maggiore proprietario terriero e le sue terre erano coltivate dagli schiavi. Il codice di Hammurabi ci rivela che vi erano tre classi sociali: uomini liberi, che potevano essere proprietari terrieri ma anche medici, commercianti o artigiani; uomini semiliberi, senza possedimenti, e schiavi. Erano anche stati definiti contratti per molte operazioni economiche: baratto, compravendita, prestito, donazione, deposito, pegno, assunzione di lavoratori al momento del raccolto.

In Grecia coesistevano diversi sistemi economici. A Sparta la popolazione era divisa in tre gruppi: gli spartati erano i soli cittadini a pieno titolo ed erano tenuti a curare l'addestramento militare ed a dotarsi di armi pesanti; i perieci erano liberi, curavano il commercio e l'artigianato, ma erano obbligati a pagare tributi senza godere di alcun diritto politico; gli iloti erano schiavi di proprietà dello Stato, come la terra. Lo Stato affidava agli spartati sia appezzamenti di terra, sia iloti per lavorarla. L'economia spartana aveva quindi come fulcro la coltivazione di terre conquistate grazie alla guerra. Atene, invece, cercò la propria espansione economica nel commercio marittimo, soprattutto con Pisistrato, che favorì la crescita di una classe di commercianti, e con Pericle, che usò i tributi per collegare la città al porto del Pireo e per incrementare la flotta mercantile.

Roma privilegiò l'espansione territoriale, quindi l'agricoltura, fin dall'origine. Si possono distinguere due fasi: all'inizio prevalevano i piccoli e medi proprietari terrieri, che

costituivano anche il nerbo dell'esercito; successivamente prevalse il latifondo e si dovette creare un esercito di mercenari. Il cambiamento fu indotto dalla crisi economica successiva alla seconda guerra punica, che rovinò molti proprietari terrieri; ne seguirono anche la crisi della repubblica e, dopo lotte interne durate due secoli, la nascita dell'impero. Il latifondo dette gradualmente vita all'"economia delle ville romane", centri di produzione agricola sempre più ampi e sontuosi.

Medioevo

Si distinguono due fasi principali: Alto e Basso Medioevo.

Nell'Alto Medioevo si diffuse in un primo tempo l'economia curtense. Derivate dalle ville romane, le corti costituivano unità produttive autosufficienti, in cui il commercio aveva un ruolo limitato e gli scambi avvenivano spesso in natura. Si distinguevano in esse una pars dominica, gestita direttamente dal "signore", ed una pars massaricia, gestita da contadini, liberi o asserviti, che avevano comunque l'obbligo di versare al signore un terzo del prodotto e di svolgere alcune giornate lavorative gratuite sulla pars dominica (corvée).

Con l'affermazione dell'Impero Carolingio, l'economia curtense si trasformò in economia feudale. In un primo tempo le terre appartenevano all'imperatore, che ne assegnava in comodato parti, dette feudi, a persone di sua fiducia dette vassalli. Questi ne curavano l'amministrazione e potevano a loro volta assegnarne parti ai valvassori; i vassalli riuscirono presto ad ottenere anche il diritto di trasmettere il feudo ai loro eredi.

Vi erano poi i servi della gleba, che erano obbligati a coltivare le terre padronali, dalle quali non potevano allontanarsi per trasferirsi altrove; potevano coltivare nel tempo libero le terre dette "servili", riconoscendo peraltro un'imposta detta decima al clero.

Nel Basso Medioevo si ebbero graduali ma significativi progressi sia nell'agricoltura che nei commerci. Nell'Europa settentrionale iniziarono a diffondersi la rotazione triennale e l'uso dell'aratro pesante, che consentirono aumenti delle rese agricole e, con ciò, la disponibilità di maggiori eccedenze da dedicare al commercio. Lo sviluppo del commercio favorì, a sua volta, la nascita e la crescente importanza delle città.

In Italia le città acquisirono importanza tale da costituirsi in comuni (trasformati poi in signorie) e, in qualche caso, in repubbliche marine. Tra le città italiane più importanti si possono ricordare:

- Venezia, che aveva acquistato, con la diplomazia e con la guerra, il dominio di quei pochi territori dell'entroterra necessari ai traffici e utili per l'incremento delle entrate governative, ma curava soprattutto l'espansione commerciale via mare;
- Milano, che curava soprattutto l'agricoltura e l'allevamento del bestiame, le lavorazioni artigianali dei metalli e dei tessuti (sotto gli Sforza si svilupparono la coltivazione del gelso e la lavorazione della seta) ed il commercio interno, grazie anche ad una rete di canali che penetravano dentro la città; perseguì quindi l'espansione territoriale, ottenendo sotto i Visconti il controllo di buona parte dell'Italia centrosettentrionale;
- Firenze, che sviluppò notevolmente, fin dal XII secolo, sia l'artigianato che il commercio internazionale, tanto da essere definita la Wall street del medioevo. I traffici internazionali si giovavano della valle dell'Arno e della Via Francigena che, collegando Roma e Canterbury, costituiva una delle più importanti vie di comunicazione europee in epoca medioevale. I mercanti fiorentini si inserirono presto

nel circuito degli scambi europei: importavano l'allume dal Levante e panni semilavorati dalle Fiandre e dalla Francia; raffinavano quindi i tessuti ottenendone preziose stoffe che esportavano con notevoli guadagni. L'esigenza di mezzi di pagamento idonei al commercio internazionale favorì, a sua volta, una forte crescita del sistema bancario (i Medici erano banchieri). Nel corso del XV secolo Firenze da sola aveva un reddito superiore a quello dell'intera Inghilterra, grazie alle industrie e alle grandi banche fiorentine, circa ottanta tra sedi e filiali, queste ultime sparse in buona parte d'Europa.

Nel resto d'Europa si formarono invece fin dal XIII secolo i primi Stati nazionali, che furono poi i protagonisti dell'età moderna.

Età moderna

L'età moderna è caratterizzata, in estrema sintesi, dall'espansione territoriale nelle regioni rese accessibili dalle scoperte geografiche, dallo sviluppo del commercio marittimo internazionale, dalla progressiva affermazione degli Stati nazionali come Stati assoluti, dall'affermazione di una aristocrazia fondiaria e di un ceto borghese dedito al commercio ed alla finanza.

L'Impero portoghese privilegiò la ricerca di rotte per raggiungere l'India, da cui provenivano le spezie importate in Europa, con l'obiettivo commerciale di scavalcare l'intermediazione araba ed il monopolio commerciale di Venezia. L'Impero spagnolo preferì invece la conquista territoriale e lo sfruttamento agricolo e minerario dell'America meridionale.

L'Inghilterra e i Paesi Bassi riuscirono poi a conquistare gradualmente le basi portoghesi dal Capo di Buona Speranza all'Oceano pacifico, affermandosi a loro volta come potenze commerciali. Nel XVII secolo, Amsterdam divenne il porto più importante del mondo e un centro di finanza internazionale. Successivamente, le guerre contro l'Inghilterra e la Francia indebolirono i Paesi Bassi a favore dell'Inghilterra. Qui la Gloriosa rivoluzione portò ad una forma di monarchia costituzionale basata sull'equilibrio tra il sovrano, i proprietari terrieri e la borghesia, nella quale venivano disciplinati i modi di finanziamento dello Stato sia attraverso i tributi (che dovevano essere approvati dal Parlamento), sia attraverso il debito pubblico (la Banca d'Inghilterra, una delle prime banche centrali, venne fondata nel 1694).

I Paesi Bassi, poi imitati dall'Inghilterra, furono anche la culla della prima rivoluzione agricola. Nei Paesi Bassi l'agricoltura veniva finalizzata prevalentemente alle esigenze del commercio (lino per le tele, coloranti per il panno, ecc.), mentre l'Inghilterra dette grande impulso alla coltivazione dei cereali, all'allevamento del bestiame ed alla produzione della lana e della seta.

Età contemporanea

L'età contemporanea inizia, da un punto di vista economico, con la rivoluzione industriale: un processo di evoluzione che da un'economia agricola-artigianale-commerciale portò ad un'economia industriale moderna, caratterizzata dall'uso generalizzato di macchine azionate da energia meccanica e dall'utilizzo di nuove fonti energetiche inanimate (in primo luogo i combustibili fossili).

Ne sono seguiti il progressivo declino dell'agricoltura (il numero degli occupati nel settore agricolo iniziò a diminuire costantemente dopo la Grande depressione del 1873-1895,

detta Long Depression) e, con esso, quello dell'aristocrazia, la crescente importanza della borghesia produttiva, lo sviluppo sostenuto delle città, l'estensione della produzione per il mercato e la tendenziale scomparsa di quella per l'autoconsumo, la nascita di un mercato del lavoro.

Attraverso grandi momenti di crisi economica (la Long Depression e il crollo di Wall Street del 1929) e politica (la Prima guerra mondiale, la Rivoluzione russa, la Repubblica di Weimar), si sono affermati nel XX secolo tre diversi sistemi economici:

- l'economia di mercato: è basata sull'interazione degli operatori economici privati, con un ruolo limitato dello Stato (ordine pubblico, difesa, giustizia, istruzione, costruzione di infrastrutture);
- l'economia pianificata: in essa la gestione delle dinamiche del sistema economico compete allo Stato, che elabora piani di breve-media durata che stabiliscono gli obiettivi e regolano conseguentemente l'impiego delle risorse;
- l'economia mista: accanto all'interazione degli operatori privati, lo Stato interviene direttamente nel funzionamento del sistema economico, a sostegno della produzione e dell'occupazione, utilizzando la spesa pubblica ed avvalendosi di politiche fiscali e monetarie.

Nelle economie moderne il motore della crescita economica spesso è stato rappresentato dall'innovazione tecnologica: questa componente è stata infatti in grado di generare un effetto a catena/valanga sulle altre variabili macroeconomiche con conseguenziale aumento dei consumi, della produttività (PIL) e dell'occupazione. Fondamentale per la creazione di innovazione sotto forma di ricerca e sviluppo è ed è stato anche l'accesso al credito degli istituti di credito da parte delle imprese per la promozione dei loro investimenti, cioè l'interazione forte tra i sottosistemi di produzione e consumo e il sistema creditizio-finanziario all'interno del sistema economico stesso.

Sistemi economici ideati e mai pienamente realizzati

Aspetti economici possono ravvisarsi in molte utopie. Nel XX secolo vi sono stati, peraltro, sistemi economici "ideali" che sono stati assunti come obiettivo da partiti politici:

- il comunismo, caratterizzato dall'abolizione della proprietà privata, dalla proprietà collettiva dei mezzi di produzione ed ispirato al motto "da ciascuno secondo le sue capacità, a ciascuno secondo le sue necessità";
- la socializzazione proposta dal fascismo, basata anch'essa sulla proprietà collettiva dei mezzi di produzione, ma nell'ambito dello Stato corporativo.

Oltre questi sistemi economici ne esiste un altro, diverso da essi perché apolitico: è il Venus Project, ideato da Jacques Fresco, basato sull'abbondanza delle risorse attraverso l'utilizzo della tecnologia odierna.

Un altro sistema economico apolitico è quello fondato sul modello di Ayres-Warr (alla base dell'economia verde), simile alla teoria "dell'astronave" ove la terra è considerata un sistema chiuso, come una grande nave, la cui somma delle risorse non è infinita e in cui occorre quindi fare attenzione al rapporto tra lo sfruttamento delle risorse del territorio e le esigenze dell'umanità. In questo modello il saldo entropico viene escluso dalle convenzionali esternalità negative dell'economia neoclassica, perché fondate sulla fisica

newtoniana. Altro sistema è invece quello di Cooperacy, che si basa sul fatto che la legge di potenza (o Principio di Pareto) presente nell'economia attuale, non può cambiare senza una trasformazione del sistema in un'economia circolare e redistributiva.

Studio dei sistemi economici

L'Economia politica studia i sistemi economici per individuarne le leggi di funzionamento. L'economia politica in senso moderno nasce quando si afferma la separazione tra etica e politica e ci si pone espressamente il problema della potenza economica degli Stati. Per lungo tempo tale disciplina si è occupata prevalentemente di sistemi economici nazionali; i suoi concetti e metodi si sono tuttavia progressivamente estesi allo studio sia di sistemi sociali di ogni genere (economia aziendale), sia di singoli settori economici (economia agraria, economia industriale ecc.).

La Statistica economica ha invece come obiettivo la misurazione degli aspetti quantitativi di un'economia, dalla misura di grandezze semplici e di loro aggregati, all'analisi della dinamica e alle previsioni economiche, alla stima e alla verifica di modelli di comportamenti economici. Ad esempio, lo stato di un'economia nazionale viene rilevato mediante la contabilità economica nazionale (in Europa si usa il sistema di conti detto Sec95).

La Storia economica tenta di ricostruire il funzionamento di sistemi economici del passato, avvalendosi sia dei concetti dell'economia politica che dei metodi della statistica economica.

A partire dalla conoscenza o analisi del sistema economico è possibile agire sul sistema economico stesso con misure od interventi di politica economica mirati a stimolarne la stabilità o la crescita economica.

La Filosofia dell'economia è una branca della filosofia che studia le questioni relative all'economia o, in alternativa, il settore dell'economia che si occupa delle proprie fondamenta e del proprio status di scienza umana.

L'Economia antropologica è un criterio di analisi dei sistemi economici, siano essi pubblici o privati. Essa analizza e modifica i processi economici usando il linguaggio dell'economia a favore della prospettiva antropologica.

FALLIMENTO DEL MERCATO

In economia, viene chiamata fallimento del mercato quella situazione in cui l'allocazione dei beni e dei servizi effettuata tramite il libero mercato non è efficiente, cioè ci sono dei modi per incrementare il benessere di alcuni partecipanti senza ridurre quello di alcun altro. L'esempio classico è quello di un laghetto: se non sono definiti i diritti di proprietà i pescatori massimizzeranno la produzione e esauriranno la risorsa, se c'è un proprietario egli agirà in modo da conservarla nel tempo. Nel linguaggio di tutti i giorni, d'altra parte, il termine è impropriamente utilizzato per designare le situazioni in cui le forze di mercato non appaiono servire ciò che è definito quale interesse pubblico.

La situazione in cui il mercato risulta incapace di pervenire ad una allocazione efficiente delle risorse si verifica quando viene violata anche una sola delle condizioni di validità del 1° Teorema dell'Economia del Benessere di Vilfredo Pareto.

Le condizioni di validità del 1° Teorema di Pareto sono:

- gli agenti devono operare come price-takers;
- completezza dei mercati e assenza di esternalità;
- assenza di beni pubblici;
- assenza di asimmetrie informative.

Se queste condizioni sono rispettate, l'equilibrio (economico generale) è unico. Nel caso in cui in un'economia di mercato venga violato uno di questi principi, secondo Pareto è da ritenersi giustificato l'intervento pubblico.

Il teorema del benessere invece dice che:

- se sono soddisfatte le precedenti condizioni allora l'equilibrio è efficiente, cioè non si può fare di meglio;
- date le condizioni sopra citate, la configurazione dell'economia che dà il massimo benessere si può ottenere sempre da un'economia di mercato.

Costi e benefici esterni al mercato

Una prima fonte di fallimenti del mercato sarebbe legata alla presenza di costi e/o benefici esterni al mercato stesso. Esempi sono dati da:

- assenza di concorrenza;
- esternalità;
- beni pubblici;
- mancanza di definizione di diritti di proprietà;
- asimmetrie informative, e problemi di:
- selezione avversa;
- azzardo morale;
- problemi principale-agente.

Tra le strategie sviluppate per mitigare gli effetti di tali imperfezioni, si è proposto l'intervento di istituzioni esterne al mercato, quali regolamentazione centralizzata tramite l'azione del governo o dello Stato, la tradizione, la democrazia, nonché un'estensione dei diritti di proprietà a entità che nella tradizione giuridica degli ultimi secoli non potrebbero formarne oggetto, quali ad es. l'aria pulita; si veda al riguardo il teorema di Coase.

Assenza di concorrenza

Negli schemi teorici dell'economia neoclassica, una concorrenza non perfetta limita la capacità del mercato di allocare le risorse in maniera efficiente, causandone il fallimento. Esempi di strutture di mercato subottimali sono dati da:

- concorrenza non perfetta:
 - potere di mercato;
 - monopolio;
 - monopsonio;
 - oligopolio;

- oligopsonio;
- concorrenza monopolistica;
- curva del costo medio di lungo periodo decrescente e monopolio naturale;
- discriminazione di prezzo.

Informazione asimmetrica

Per esempio nel mercato dei Bidoni (lemons) l'acquirente non ha tutte le informazioni. Supponendo che nel mercato vi sia il 50% di bidoni il cui valore è appunto 100 ed il 50% di macchine di alta qualità il cui valore è 200, un individuo ragionevole sarebbe disposto a pagare non più di 150 ($100 \cdot 1/2 + 200 \cdot 1/2 = 150$). Per la selezione avversa le macchine di alta qualità verranno ritirate dal mercato. La selezione avversa procederà fino all'eliminazione di tutte le macchine dal mercato. Per far sì che il mercato non si estingua si possono creare dei meccanismi che cerchino di tutelare l'informazione (in questo caso rivenditori specializzati, esperti, e così via).

- Società di assicurazioni: ipotizziamo che una società stipuli polizze contro la malattia e la popolazione sia idealmente divisa tra popolazione incline alle malattie e popolazione con bassa probabilità di malattie: se l'informazione fosse completa, questo farebbe sì che solo le persone inclini ad ammalarsi stipulerebbero la polizza. Gran parte degli assicurati dovrebbe essere risarcito e ciò comporterebbe il fallimento della società assicurativa.

Quindi le compagnie si tutelano con la Discriminazione dei prezzi (ciò è anche agevolato nel caso delle assicurazioni su vetture, che sono obbligatorie).

- Mercato del lavoro: il datore di lavoro ha davanti a sé aspiranti dipendenti stakanovisti e fannulloni: per non rischiare gli converrà stipulare un salario basso: solo i fannulloni saranno disposti ad accettare, mentre gli stakanovisti rifiuteranno. Il potere di decisione è in fin dei conti in mano al datore di lavoro.
- Rischio morale: una chiave per l'eliminazione dell'azzardo morale è l'esistenza di incentivi a comportarsi correttamente (vedi società per azioni).
- Souvenir: dato che i turisti difficilmente conoscono il prezzo normale dei souvenir, i venditori furbi sfruttano l'asimmetria informativa e alzano il prezzo per guadagnare molto di più degli altri. La soluzione è fornire informazione simmetrica e completa.

Esternalità

Essi sono effetti positivi o negativi che le azioni di un agente economico hanno sul benessere di un altro soggetto e che non sono regolati dal meccanismo dei prezzi.

Consideriamo il caso di Esternalità negativa, come per esempio l'inquinamento. Le possibili soluzioni all'inquinamento sono:

- Proibizione: è difficile stabilire il limite rispetto all'ottimo locale.
- Tasse: è difficile stabilire comunque il valore delle aliquote.

Una buona soluzione sarebbe fondere le due precedenti poiché si terrebbe conto di entrambe le esigenze.

- Voucher: detti anche buoni determinano il diritto di inquinare fino ad una certa quantità (metodo americano). Se il mercato funziona bene ci si scambia i voucher fino al raggiungimento del massimo guadagno (questa è la soluzione efficiente al problema delle esternalità).

Interpretazioni

Il tema dei fallimenti del mercato (ipotetici o reali che siano) e di come bisognerebbe affrontarli è fonte di un vivace dibattito tra le diverse scuole del pensiero economico e del diritto.

Scuola neoclassica

Tutte le situazioni menzionate sopra si riferiscono a casi in cui il mercato dà adito a inefficienze; questo punto di vista segue la prospettiva della scuola di pensiero attualmente dominante in ambito accademico, la scuola neoclassica. Sotto tale prospettiva, se un risultato è efficiente in senso paretiano, non è considerato un fallimento del mercato, a prescindere dal fatto che serva o meno l'interesse pubblico, in qualunque modo quest'ultimo sia definito. Dunque in quest'ottica è possibile arrecare danno al pubblico interesse anche in assenza di fallimenti del mercato.

Ad esempio, diversi osservatori considererebbero l'esistenza di notevoli disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza e del reddito come un elemento contrario al pubblico interesse; tuttavia tale risultato può essere efficiente in senso paretiano. Si pensi al caso in cui tutta la ricchezza di un'economia sia sotto il controllo di un singolo individuo, e tutti gli altri individui non possiedano nulla. Evidentemente, non è possibile migliorare la posizione di questi ultimi senza peggiorare quella dell'individuo che detiene tutta la ricchezza; dunque la situazione di partenza è un ottimo paretiano, e una redistribuzione volta a ridurre la disuguaglianza, paradossalmente, sarebbe inefficiente sotto il profilo paretiano. Dal punto di vista neoclassico, il tema della disuguaglianza nella distribuzione del reddito e della ricchezza originante dal passato di un'economia è completamente separato dal problema del fallimento del mercato, almeno in un'analisi di tipo statico.

Questo risultato non è necessariamente vero nel caso di modelli di sapore neoclassico che esplicitamente incorporino una particolare dinamica. In particolare, diversi economisti neoclassici sono propensi a vedere un fallimento del mercato in quelle situazioni in cui il libero operare delle forze di mercato conduce a una crescente disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza. L'abilità di coloro che detengono una quota maggiore di ricchezza di usare il proprio potere economico per incrementarla, nello specifico, costituirebbe nella prospettiva di diversi ricercatori un fallimento del mercato.

Scuola keynesiana / neokeynesiana

La moderna, specialmente nelle varietà keynesiana e neokeynesiana affermata a metà del XX secolo, applica il punto di vista neoclassico, interpretando l'incapacità di conseguire il pieno impiego delle risorse (così come per la legge di Say) nei termini delle teorie del fallimento del mercato. Una volta modificato per tener conto dei fallimenti del mercato, il modello Walrasiano di equilibrio economico generale in genere produce risultati dal sapore keynesiano. Nella prospettiva della nuova macroeconomia keynesiana, si pone l'accento sui ritardi nell'aggiustamento di grandezze quali prezzi e (soprattutto) salari.

Scuole austriaca e della public choice

Diversi sostenitori del laissez faire in economia, come i liberisti e gli economisti della scuola austriaca, sovente negano l'esistenza di fallimenti del mercato, o li considerano accidentali, irrilevanti e temporanei. Ad esempio, il problema delle esternalità è visto quale effetto di fallimenti dello Stato, che da un lato ha assorbito in sé il diritto e al tempo stesso non appare in grado di tutelare i legittimi diritti di proprietà.

Gli economisti della scuola della scelta pubblica argomentano che il fallimento del mercato non implica necessariamente la necessità o l'opportunità dell'intervento del governo, in quanto i costi legati ai fallimenti del governo potrebbero essere maggiori di quelli legati al fallimento del mercato che si cerca di mitigare. Il fallimento del governo è visto come il risultato di problemi inerenti alla democrazia, nonché del potere di gruppi di potere che cercano posizioni di rendita (rent seekers), nel settore privato come nella burocrazia governativa.

Agli occhi di queste scuole, i fallimenti del mercato sono letti soprattutto come assenze di mercato. In alternativa, si argomenta che i risultati chiamati "fallimenti del mercato" non sarebbero in realtà tali, se la presenza di mercati non ne evita lo sviluppo. Inoltre, condizioni che molti considererebbero negative sono spesso viste come effetti della distorsione delle forze del mercato da parte dell'intervento dello Stato.

Laddove alcuni considererebbero una forte concentrazione nella distribuzione della ricchezza un "fallimento del mercato", la risposta della scuola liberale del laissez faire è che l'obiettivo di distribuire uniformemente la ricchezza non è assolutamente legato a quello di istituire un mercato. Quanto sono critici di questa posizione replicano proponendo le tesi più classiche della prospettiva statalista e domandando chi, in primo luogo, determini lo scopo dei mercati; ad esempio, i programmi di privatizzazione, ossia la sostituzione di imprese statali che operano in condizioni di monopolio legale con imprese non statali soggette alla concorrenza, rifletterebbe semplicemente l'influenza politica di gruppi di interesse che vedrebbero delle opportunità di profitto nel ricorso al mercato, nonché dell'ideologia che caratterizza potenti organizzazioni come il Fondo Monetario Internazionale, che in realtà sono comunque espressione dei governi e quindi tutt'altro che orientate verso posizione liberiste. Al posto di un programma di governo, che in linea di principio rifletterebbe il volere, democraticamente espresso, dei cittadini, per questi autori statalisti il risultato sarebbe essenzialmente un monopolio nelle mani del settore privato, in combutta con insider del mondo politico, un tipo di capitalismo che la maggior parte degli economisti, e soprattutto quelli per il laissez-faire, osteggia.

Scuole socialdemocratiche e neoliberali

Altri, come i socialdemocratici o i neoliberali, vedono nei fallimenti del mercato un problema comune a qualsiasi sistema di mercato non regolamentato, e conseguentemente argomentano in favore dell'intervento dello Stato nell'economia, al fine di assicurare al contempo l'efficienza e la giustizia sociale (quest'ultima solitamente interpretata in termini di limite alle disuguaglianze di ricchezza e reddito). Sia la verificabilità all'interno di un sistema democratico di tale regolamentazione che le capacità tecnocratiche degli economisti giocherebbero un ruolo importante nel definire il tipo e l'intensità dell'intervento.

Un rilevante argomento contro tali tesi è che esse riporrebbero troppa fiducia nella buona fede del governo e/o nella capacità dei cittadini di controllarne l'operato con strumenti

democratici. Come osservato, i sostenitori del laissez-faire vantano numerosi esempi di fallimento del governo, in cui l'intervento dello Stato o del governo nei mercati ha prodotto risultati peggiori. Socialdemocratici e neoliberali replicano che si dovrebbe ricercare una combinazione ottimale di mercato e Stato, alla luce dei fallimenti di entrambi. Naturalmente, dal punto di vista della maggioranza degli economisti mainstream (il cosiddetto Washington consensus) i mercati non esisterebbero se lo Stato non fosse garante dei diritti di proprietà e dei contratti, per cui nella loro prospettiva l'idea di un mercato completamente libero ed in cui proprietà e contratti siano tutelati grazie ad agenzie private in concorrenza non è nemmeno immaginabile.

Scuola marxista

In generale, la scuola marxista considera il sistema dei diritti di proprietà un fondamentale problema in sé, e sostiene che le risorse dovrebbero essere allocate in altra maniera (di solito, democraticamente, o assegnate da un pianificatore centrale, o comitato di pianificazione, che dovrebbe essere democraticamente responsabile nei confronti del popolo). Ciò è intrinsecamente diverso da concetti di fallimento del mercato incentrati su situazioni specifiche - tipicamente intese come "anomale" - ed in cui i mercati producono risultati inefficienti. La scuola marxista, in prima approssimazione, sostiene che 'qualunque' mercato conduce a un risultato inefficiente e non auspicabile in un ordinamento democratico.

In altre parole, la scuola di pensiero marxista considera il fallimento del mercato inerente a qualunque economia capitalista. Ad ogni modo, quantunque i marxisti siano per l'abolizione del capitalismo, il fallimento del mercato non rientra in genere tra le loro argomentazioni a sostegno di tale posizione, preferendo essi basarsi su altre argomentazioni. Il marxismo non individua nel "mercato perfetto" (senza, cioè, fallimenti) un obiettivo ragionevole. Inoltre, afferma l'esistenza di sfruttamento capitalista, conflitto di classe, e crisi economiche anche in un contesto di mercati "perfetti". Vengono, per contro, messi in risalto i temi della disuguaglianza nella ricchezza e della sua entità, nonché quello collegato, delle disuguaglianze nel potere all'interno della società.

Sebbene non discuta esplicitamente il tema dei fallimenti del mercato, la scuola marxista non manca di osservare che i leader di governo e coloro che traggono beneficio dai fallimenti del mercato (titolari di imprese che inquinano, monopolisti, ecc.) spesso formano alleanze, così che il governo non è un potere neutrale, in grado di apportare soluzioni tecnocratiche nel nome del popolo. La stessa democrazia "formale" spesso è solo la maschera dietro cui vi è il dominio della borghesia. Sotto questa prospettiva, il fallimento del mercato accompagnerebbe quello del governo. Soltanto la pressione popolare, sia sul governo, sia sulle imprese capitaliste che si avvantaggiano del fallimento del mercato, unitamente all'azione rivoluzionaria di piccoli gruppi organizzati (avanguardie del proletariato), possono modificare la situazione ed eliminare i problemi legati ai fallimenti del mercato. I critici di tale posizione obiettano però che laddove il comunismo si è realizzato, esso si è subito trasformato in un dominio di un piccolo gruppo (Nomenklatura) senza alternative e senza concorrenti, oltre che sottratto ad ogni ordinamento giuridico di carattere generale. In questo senso tale critica ai "fallimenti del mercato", secondo gli avversari del marxismo, sarebbe perfettamente funzionale ad un dominio dispotico e porrebbe le premesse per ben più gravi "fallimenti di Stato".

CAPITOLO 2

AZIENDA

1. Azienda

Un'azienda (ramo d'azienda se si tratta di una parte della medesima, solitamente preposta ad attività specifiche) in economia aziendale, è un'organizzazione di beni e capitale umano finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici e servizi verso clienti, strutturata secondo una certa organizzazione aziendale e amministrata secondo una certa amministrazione aziendale (governance) da parte del management aziendale.

Il soggetto che conduce l'attività economica è anche detto imprenditore, mentre il complesso delle funzioni aziendali che l'azienda esercita per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (core business) è detta attività aziendale realizzata attraverso processi aziendali, nell'ambito della sua gestione operativa, che seguono un'accurata pianificazione aziendale. Un'azienda può appartenere a uno qualunque dei settori del sistema economico: settore primario (es. azienda agricola o allevamento), settore secondario (es. industria), settore terziario (ad es. società di servizi).

Origine del termine

La parola italiana "azienda" è derivata dal termine spagnolo *hazia*, poi divenuto *hacienda* (dal latino *facienda*; "cosa da farsi, faccende").

Classificazione delle aziende

Le aziende possono essere classificate secondo vari criteri, come, ad esempio:

- in relazione all'attività economica;
- in relazione al fine;
- in relazione al soggetto economico (ad esempio imprenditore, pubblica amministrazione, ecc.);
- in relazione al soggetto giuridico (società, holding, ecc.);
- in relazione alla dimensione.

Classificazione in relazione all'attività economica

Esistono tre categorie:

- di *erogazione*: fanno parte di questa categoria tutte le aziende come la famiglia, le associazioni private e parte della pubblica amministrazione, che erogano e consumano beni e servizi;

- di *produzione*: comprende tutte le aziende che acquisiscono e producono beni e servizi (per definizione, si tratta delle imprese);
- *composte pubbliche*: raggruppa gli appartenenti alle precedenti due classi, come ad esempio lo Stato, la Regione, la Provincia, il Comune, l'Azienda sanitaria locale.

Classificazione in relazione al fine

Se per **fine** si intende la creazione, l'accrescimento e la distribuzione di valore, allora è possibile delineare cinque diverse tipologie di azienda:

1. **familiare**: persegue il suo scopo tramite valori non economici (come l'assistenza reciproca, i sentimenti, ecc.) ed economici (consumi, investimenti e risparmio). Tipicamente è un'azienda di consumo in cui il risparmio è formato dalla differenza tra redditi di lavoro e capitale da una parte, e consumi e investimenti dall'altra; se le uscite superano gli introiti si accede al finanziamento di terzo. Non va confusa con l'impresa familiare, cioè l'istituzione economica che impiega membri della stessa famiglia e che è volta a produrre reddito.
2. **pubblica**: si occupa in primo luogo di soddisfare i bisogni pubblici, inoltre crea, accresce e distribuisce valore non solo in relazione alla collettività; ma coinvolgendo anche altri soggetti (stakeholder) quali fornitori, dirigenti, dipendenti pubblici, clienti, concorrenti, ecc. In Italia, recentemente, si è assistito alla privatizzazione di molte aziende pubbliche (tra le altre: Telecom Italia, INA Assitalia, Comit, Credito Italiano e Alitalia).
3. **di produzione**: ha come fine diretto (principale) la produzione e distribuzione di ricchezza e come fine indiretto (secondario) il soddisfacimento dei bisogni umani. Si chiamano imprese perché operano in un'economia di mercato e sono soggette al rischio del capitale investito. A seconda del settore in cui operano, possono essere ulteriormente classificate in: aziende del settore primario (agricole, minerarie), del settore secondario (industriali, edili), del settore terziario (commerciali, mercantili, bancarie, assicurative, di servizi), del settore terziario avanzato (informatiche, di consulenza).
4. **non profit**: si tratta di aziende che non hanno fini di lucro soggettivo, nel senso che, pur potendo realizzare dei risultati economici e finanziari positivi, questi non vengono distribuiti al soggetto economico. È tuttavia lecito che svolgano una qualche attività commerciale inerente all'oggetto sociale purché essa sia solo marginale o rientri all'interno di finalità di utilità sociale. Un discorso particolare vale per le **ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale)**. Si tratta di una qualifica ai fini delle imposte - ovvero che incide sulle modalità di pagamento delle imposte - che possono assumere le aziende non profit che operano in uno dei seguenti settori: assistenza sociale e socio-sanitaria, assistenza sociale, assistenza sanitaria, beneficenza, istruzione, formazione, sport dilettantistico, tutela e promozione dei beni storici e artistici, tutela dell'ambiente, promozione culturale e artistica, tutela dei diritti civili, ricerca scientifica. Tali società devono essere iscritte all'anagrafe delle ONLUS, presso la Direzione Regionale delle Imprese per avere diritto a particolari vantaggi fiscali (non sono soggette a tassazione).

5. **mutualistiche**: comprendono cooperative, società di mutua assicurazione e consorzi di cooperative. Le cooperative hanno uno scopo principalmente mutualistico che consiste nel fornire beni o servizi o lavoro direttamente ai soci, in modo più vantaggioso rispetto alle condizioni del mercato. Lo scopo mutualistico assicura la limitata distribuzione degli utili tra i soci e la devoluzione a scopi di utilità pubblica del patrimonio sociale, in caso dello scioglimento della società. Oltre ai soci ordinari è possibile che ci siano dei *soci sovventori* che investono nella cooperativa al fine di ottenere un interesse sul capitale investito. Le attività che possono essere svolte in forma cooperativistica comprendono: consumo, produzione, lavoro agricolo, edilizia, trasporti, pesca, economia sociale. Le società di mutua assicurazione sono cooperative che si occupano di attività assicurativa (ramo vita e ramo danni), sono a responsabilità limitata e il capitale sociale è costituito dai contributi versati dai soci, che servono anche come premi assicurativi.

Quale che sia la "veste" e il "fine" specifico di ogni categoria di azienda, qualora assuma contenuto imprenditoriale si ritiene che comunque non possa prescindere dall'affrontare positivamente il tema della responsabilità sociale d'impresa.

Classificazione in relazione al soggetto economico

Il **soggetto economico** è la persona o il gruppo di persone che di fatto ha o esercita il potere decisionale nell'azienda. La definizione di soggetto economico è stata estesa a tutti gli stakeholders.

I principali stakeholders, presenti in maniera differente nelle diverse tipologie di azienda sono:

- azionisti o soci di maggioranza
- manager o dirigenti
- lavoratori dipendenti e autonomi
- fornitori
- finanziatori e istituti di credito
- amministrazione finanziaria o Erario
- clienti
- concorrenti

Classificazione in relazione al soggetto giuridico

Si distinguono due tipi di soggetti giuridici:

- l'imprenditore con la sua impresa individuale, in cui soggetto economico e soggetto giuridico coincidono;
- le **società** in cui due o più persone svolgono un'attività economica (e i due soggetti sono distinti). Alla base della società c'è sempre un *contratto* che sancisce:
 1. l'accordo tra due o più persone (fisiche o giuridiche) dette **soci**
 2. il conferimento di beni nella società da parte dei soci.

A queste classi corrispondono diverse definizioni:

1. si ha l'*impresa individuale* quando il soggetto giuridico è una persona fisica che risponde coi propri beni delle eventuali mancanze aziendali. Tale impresa non gode quindi di autonomia patrimoniale: se viene dichiarata fallita, anche il suo imprenditore è fallito. Per quanto riguarda l'imposizione fiscale, il reddito dell'impresa è soggetto a Irap (Imposta Regionale sulle Attività Produttive, solo se ha collaboratori e/o più beni svolti alla produzione di beni e servizi, se il lavoratore è singolo e ha sede legale a casa, non si paga l'IRAP) e IRPEF (Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche). Esistono inoltre delle semplificazioni relative alla contabilità che l'Amministrazione Finanziaria concede: la contabilità semplificata (che consiste nei soli libri IVA). Sono concettualmente simili all'impresa individuale quella *familiare* (formata al 51% dal titolare e al 49% dai suoi familiari) e quella *coniugale* (formata solo da marito e moglie).
2. la *società di persone* è caratterizzata da un'autonomia patrimoniale imperfetta, in cui cioè il patrimonio della società non è perfettamente distinto da quello dei soci, per cui i creditori possono rivalersi (se il patrimonio societario è insufficiente) anche sui beni del socio (solitamente non vale l'inverso). Si può avere una *società semplice* nel caso in cui non sia necessario svolgere un'attività commerciale, ma si abbia la necessità di gestire un'attività (agricola o professionale, come ad esempio uno studio associato); una *società in nome collettivo* in cui tutti i soci sono responsabili in egual parte e con tutto il loro patrimonio delle obbligazioni della società o una *società in accomandita semplice* in cui i soci *accomandatari* rispondono come nella *Società in nome collettivo* e i soci *accomandanti* rispondono invece limitatamente al capitale conferito. In tutti e tre i casi non si ha l'obbligo di versare un capitale sociale minimo, ma è necessario avere un atto costitutivo e redigere un bilancio d'esercizio (che può non essere depositato al Registro delle Imprese).
3. le *società di capitali* sono dei soggetti giuridici totalmente autonomi che godono di autonomia patrimoniale perfetta (il loro patrimonio è distinto da quello dei soci). Le forme riconosciute dal diritto italiano sono: *società a responsabilità limitata*, *società per azioni* e *società in accomandita per azioni*. Nelle ultime, il socio accomandatario (amministratore) risponde illimitatamente col suo patrimonio delle obbligazioni sociali se il patrimonio della società non è sufficiente. Le società di capitali hanno l'obbligo di versare un capitale sociale minimo e di approvare il bilancio annuale che va depositato presso il Registro delle Imprese.
4. tra le altre forme possibili si trovano le *associazioni temporanee d'impresa*, i *consorzi* e il *G.E.I.E. (Gruppo Europeo di Interesse Economico)*.

Le aziende non sono solo espressione di imprese private: anche la Pubblica amministrazione dà vita ad aziende (a volte sono ex enti di diritto pubblico), quali società multiservizi, società partecipate, società a capitale misto, ecc.

Classificazione in relazione alla dimensione

Questo tipo di suddivisione necessita di un discorso particolare. Infatti, mentre è pressoché immediato stabilire quali possono essere le classi, non è così semplice trovare un criterio uniforme di assegnazione.

Le tre classi sono:

- piccola (e micro)
- media
- grande

Tra i molteplici criteri si può citare:

- fatturato
- numero di dipendenti
- bilancio
- valore aggiunto

L'Unione europea ha stabilito una convenzione unificata basata sui primi tre, vedi PMI in Europa.

2. Piccole e medie imprese (PMI)

Le piccole e medie imprese o PMI sono aziende le cui dimensioni rientrano entro certi limiti occupazionali e finanziari prefissati. Per questa ragione, e anche per le oggettive difficoltà di attrarre capitali, Stati e Regioni di solito mettono in atto politiche di sostegno verso le PMI.

Le PMI si comportano in modo diverso rispetto a quelle di dimensioni maggiori, sia per la diversa tipologia di organizzazione, dato che spesso sono gestite direttamente dal proprietario, sia per la limitata disponibilità di capitali, il che comporta politiche gestionali differenti.

PMI in Europa

L'abbreviazione PMI (o SME in inglese) è diffusa soprattutto nell'Unione europea e nelle organizzazioni internazionali, quali la Banca Mondiale, le Nazioni Unite e l'OMC. In altri paesi è usata l'abbreviazione SMB, "Small or Medium sized Business".

Ciascuno stato membro dell'UE ha tradizionalmente utilizzato una propria definizione di PMI. Per esempio, in Italia, il limite era 250 impiegati che salivano a 500 in Germania e scendevano a 100 in Belgio. Oggi, invece, l'Unione europea ha uniformato il concetto di PMI come segue:

Tipo	Occupati (ULA)	Fatturato (milioni di €)		Totale di bilancio (milioni di €)
Media impresa	< 250	≤ 50	oppure	≤ 43
Piccola impresa	< 50	≤ 10	oppure	≤ 10
Micro impresa	< 10	≤ 2	oppure	≤ 2

PMI negli Stati Uniti

Negli Stati Uniti non esiste una definizione condivisa di PMI. Di solito è determinata in funzione del settore industriale di appartenenza. Alle gare per molti contratti governativi, soprattutto nell'ambito dei servizi e di edilizia minore, sono chiamate a concorrere specificatamente delle PMI.

Definizione di PMI

Già con la Raccomandazione 96/280/CE del 3 aprile 1996, la Commissione europea volle sottolineare la necessità di definire le PMI in modo preciso ed unitario. La difformità dei criteri utilizzati per definire le PMI e, di conseguenza, la molteplicità di definizioni utilizzate a livello unitario e a livello nazionale sarebbe potuta diventare fonte di incoerenza. Il programma aveva lo scopo di aumentare il coordinamento tra le iniziative dell'Unione a favore delle PMI, con quelle intraprese a livello nazionale. In un mercato unico senza frontiere interne le imprese devono essere oggetto di politiche basate su regole comuni, se si considera, infatti, la forte interazione tra le misure di sostegno nazionali e dell'Unione a favore di questa categoria di imprese (per esempio, fondi strutturali e di ricerca), è fondamentale evitare che l'Unione sviluppi progetti mirati al sostegno di una determinata categoria di PMI, mentre gli Stati membri guardino verso altre.

L'utilizzo della stessa definizione da parte della Commissione, degli Stati membri, della Banca europea degli investimenti (BEI) e dal Fondo europeo per gli investimenti (FEI) ha reso possibile aumentare la coerenza e l'efficacia delle politiche indirizzate alle PMI e ha limitato il conseguente rischio di distorsione della concorrenza. Così la Commissione raccomandò l'adozione di quattro criteri per l'identificazione di questa categoria di imprese: numero dei dipendenti, fatturato, totale di bilancio e indipendenza, nonché le soglie di 50 e 250 dipendenti, rispettivamente per le piccole e medie imprese.

Con la Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, la Commissione ha provveduto ad aggiornare le regole sulla base delle quali un'impresa può essere definita PMI, con decorrenza dal 1° gennaio 2005. Come in quella precedente (96/280/CE), che non risultava più adeguata alla corretta determinazione della classe dimensionale delle imprese destinatarie di aiuti pubblici, il criterio del numero degli occupanti svolge un ruolo principale, in quanto uno dei più significativi; tuttavia per poter comprendere al meglio l'impresa, sotto un'ottica di risultati e di posizionamento rispetto ai concorrenti, svolge un ruolo altrettanto importante il criterio finanziario. Questo criterio prevede l'analisi sia del fatturato che del totale di bilancio, che rispecchia la ricchezza generale dell'impresa; la necessità di prendere in considerazione entrambi i valori nasce dalle differenze di fatturato che vi sono tra i diversi settori.

La nuova raccomandazione oltre ad essere andata a modificare i parametri finanziari di identificazione di una PMI, ha voluto anche meglio definire le microimprese, che svolgono un ruolo fondamentale nello sviluppo imprenditoriale e nella creazione di posti di lavoro, aggiungendo ai limiti sul numero dei dipendenti, anche quelli sul fatturato o sul totale dell'attivo dello Stato patrimoniale. Si può notare come le variazioni, che sono state apportate, sono tutt'altro che trascurabili; infatti consentono ad un gran numero di imprese di entrare a far parte di questa categoria oggetto di agevolazioni e di attenzioni

provenienti, come già sottolineato, sia da organismi dell'Unione europea sia nazionali. Ora vediamo come l'Allegato 1/2 della raccomandazione prevede che vengano suddivise le PMI:

- media impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 250, quando il fatturato annuo non supera i 50 milioni di Euro o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale non supera i 43 milioni di Euro.
- piccola impresa, quando il numero di dipendenti è inferiore a 50, quando il fatturato annuo o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale annuo non superino i 10 milioni di Euro.
- microimpresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 10, quando il fatturato annuo o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale annuo non superino i 2 milioni di Euro.

Altra importante modifica apportata al documento da parte della Commissione, riguarda la nozione di indipendenza. Mentre in quello precedente (96/280/CE) venivano considerate imprese indipendenti "quelle il cui capitale o i cui diritti di voto non sono detenuti per 25% o più da una sola impresa, oppure, congiuntamente, da più imprese non conformi alle definizioni di PMI o di piccola impresa, secondo i casi", la nuova definizione prevede che non sia considerata "autonoma", ai fini della determinazione dei parametri dimensionali, "l'impresa collegata" e "l'impresa associata". Per quanto riguarda quest'ultima, si intende quella il cui 25% del capitale o dei diritti di voto è in mano, da sola o insieme a una o più imprese collegate; soglia che può essere raggiunta o superata qualora siano presenti le categorie di investitori, specificate nell'Allegato 1/3 della raccomandazione 1442, che in particolare riguardano il settore pubblico e istituzionale. L'eccezione vale però solo se gli stessi investitori non sono individualmente o congiuntamente collegati all'impresa e se non intervengono direttamente o indirettamente nella gestione dell'impresa.

In riferimento allo stesso Allegato vengono definite come "imprese collegate" le imprese tra le quali intercorre una delle relazioni di seguito elencate:

1. "un'impresa detiene la maggioranza dei diritti di voto degli azionisti o soci di un'altra impresa";
2. "un'impresa ha diritto di nominare o revocare la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione, direzione o sorveglianza";
3. "un'impresa ha il diritto di esercitare un'influenza dominante su un'altra impresa in virtù di un contratto concluso con quest'ultima oppure in virtù di una clausola dello statuto di quest'ultima";
4. "un'impresa azionista o socia di un'altra impresa controllata da sola, in virtù di un accordo stipulato con altri azionisti o soci dell'impresa, la maggioranza dei diritti di voto degli azionisti o soci di quest'ultima".

Più volte è stato sollevato, dalla stessa categoria d'impresе, il problema che le nuove regole, soprattutto per quanto riguarda il calcolo del capitale col metodo IRB (Internal Rating Based), avrebbero probabilmente causato un'eccessiva onerosità nella concessione dei crediti alle PMI. È per questo che il Comitato di Basilea ha permesso un abbattimento del requisito patrimoniale sugli impieghi retail del 25%; quindi alle imprese, a parità di condizioni, sarà richiesto un prezzo inferiore del denaro, in quanto la banca stessa

affronterà un costo inferiore, dovuto al minor assortimento di capitale previsto. Il Comitato, basandosi sulle differenze che esistano all'interno della categoria, ha individuato due differenti portafogli: corporate e retail. Per essere incluse nel portafoglio retail il Comitato di Basilea ha stabilito che i crediti devono soddisfare i seguenti quattro criteri:

- il criterio della destinazione: l'esposizione deve essere nei confronti di una o più persone fisiche e/o garantita da una o più persone fisiche. In questa categoria rientrano anche le imprese di piccole dimensioni.
- il criterio della tipologia: i crediti e linee di credito rotativi (per esempio: carte di credito e scoperti di conto), prestiti personali e contratti di leasing con vincolo di durata (come i finanziamenti rateali, mutui per l'acquisto o il leasing di autoveicoli e crediti al consumo), facilitazioni e aperture di credito a favore di piccole imprese. I titoli, come obbligazioni e azioni, quotati o meno in mercati ufficiali, sono espressamente esclusi da questa categoria. I mutui ipotecari sono esclusi nella misura in cui sono ammessi al trattamento riservato ai crediti garantiti da ipoteca su immobili residenziali;
- il criterio del frazionamento: l'autorità di vigilanza deve assicurarsi che il portafoglio retail sia diversificato in misura sufficiente a ridurre i rischi, l'esposizione aggregata verso una controparte non può essere superiore allo 0,2% nel portafoglio retail complessivo;
- il criterio dell'esposizione massima: l'esposizione massima aggregata nei confronti di una singola controparte non può eccedere la soglia massima di 1 milione di Euro.

In alternativa, l'esposizione è considerata corporate e il requisito patrimoniale richiesto gode di uno "sconto" in funzione della dimensione aziendale: più il fatturato è vicino a 5 milioni, più lo "sconto" sarà elevato; viceversa, più il fatturato si avvicina ai 50 milioni, più lo sconto sarà inferiore.

C'è da aggiungere che nel diritto del lavoro italiano, è esperibile la seguente distinzione (soprattutto ai fini del collocamento dei lavoratori disabili): - fino a 15 dipendenti - da 15 a 35 dipendenti - da 35 a 50 dipendenti - con più di 50 dipendenti.

Diffusione

Il rapporto tra PMI e grandi aziende o multinazionali varia da paese a paese e caratterizza il sistema economico-produttivo di ciascun paese: l'Italia ad esempio è nota per essere un paese con una forte diffusione di PMI rispetto a grandi aziende con implicazioni sul suo assetto economico (vedi economia italiana). Questo fattore spesso è considerato una debolezza intrinseca (minore stabilità economica) rispetto ad altri paesi con componente maggiore presenza di grandi imprese/industrie che regolano la competitività a livello internazionale.

Piccole e medie aziende soffrono spesso la concorrenza di grandi aziende e multinazionali, necessitando anch'esse del ricorso al credito da parte degli istituti bancari per promuovere i propri investimenti per ricerca e sviluppo o altri progetti finanziari, ricorso che però spesso è valutato più rischioso dagli istituti di credito e quindi concesso da questi meno favorevolmente e frequentemente.

In Italia le PMI coprono l'80% dell'occupazione e, almeno tra il 2002 ed il 2010, in UE hanno sostenuto il ruolo più importante nella crescita dell'occupazione in Europa.

Andamento delle PMI nel 2017 e nei primi sei mesi del 2018

Nel 2017 le PMI hanno beneficiato della congiuntura economica positiva. Sono aumentati i ricavi, con risultati particolarmente brillanti per le PMI che operano nei settori industriali, è cresciuto il valore aggiunto e la cassa (disponibilità di denaro contante) ha superato i livelli pre-crisi.

Le PMI hanno anche continuato a beneficiare della politica monetaria espansiva della BCE in termini di minori costi per il servizio del debito. Questo ha contribuito a un aumento della redditività netta. L'industria è il settore che ha recuperato più velocemente i livelli di redditività elevati.

Le PMI più aperte agli scambi con l'estero hanno registrato migliori performance rispetto alle imprese con minore vocazione all'estero. I risultati sono evidenti in termini di valore aggiunto, produttività, di capacità di generare cassa e, soprattutto, di redditività rispetto alle PMI con bassa vocazione internazionale.

Il numero di PMI è fortemente aumentato nel 2016 e nel 2017, passando da 141.000 a 152.000 unità e tornando oltre i livelli pre-crisi. In parte la ripresa del numero di PMI è spiegata dai flussi migratori dalla fascia delle microimprese a quella delle PMI e in parte dalla forte riduzione, osservata fino alla fine del 2017, del numero di PMI uscite dal mercato a seguito di un default o di una liquidazione volontaria.

Pur in crescita, i debiti in bilancio delle PMI risultano ampiamente sostenibili. Anche il rapporto tra oneri e debiti finanziari, uno degli indici più spesso utilizzati dagli analisti per valutare la sostenibilità dei debiti, evidenzia un netto miglioramento. Vi ha contribuito la crescita dei margini, la dinamica contenuta dei debiti finanziari e, soprattutto, la diminuzione del costo del debito.

Segnali di rallentamento nel 2018. Diversi indicatori monitorati per la prima metà del 2018 sembrano suggerire che la ripresa delle PMI abbia raggiunto un suo picco positivo nel corso del 2017, per poi rallentare o invertire la tendenza nei mesi successivi. I dati della demografia di impresa forniscono alcune indicazioni in questo senso. Nella prima metà del 2018 è tornato ad aumentare il numero di PMI uscite dal mercato, principalmente per l'inversione di tendenza delle liquidazioni volontarie di imprese in bonis: l'andamento di questo indicatore riflette le aspettative di profitto da parte degli imprenditori, dal momento che la chiusura volontaria è generalmente legata a margini attesi giudicati non adeguati per proseguire l'attività imprenditoriale.

Nello stesso periodo è invece proseguito il calo dei fallimenti, ma anche in questo caso a ritmi decisamente meno positivi rispetto a quelli del 2017.

Anche molte delle tendenze relative alle abitudini di pagamento sembrano suggerire che la fase di miglioramento delle PMI in atto dal 2013 sia giunta a compimento. Già negli ultimi mesi del 2017 è tornato ad aumentare il valore dei mancati pagamenti delle PMI, una tendenza che è proseguita nei primi sei mesi del 2018. Inoltre, sono tornati a crescere i giorni medi di ritardo delle PMI. Questo è stato accompagnato da un aumento dei ritardi gravi, superiori a due mesi, casi che possono sfociare in mancati pagamenti o default.

3. Avviamento

L'avviamento di un'azienda è la sua capacità di produrre utili in misura superiore all'ordinario.

Dipende dal fatto che il complesso dei cespiti dell'azienda ha un valore superiore a quello della somma dei singoli cespiti separati; non è né un bene né un diritto, ma una semplice qualità dell'azienda, non attribuibile ai singoli beni ma solo all'insieme degli stessi in quanto gestiti e organizzati unitariamente.

La legge garantisce tutela all'avviamento attraverso il divieto di concorrenza, cioè impedendo al precedente titolare di intraprendere una nuova impresa che, per oggetto o altre circostanze, sia idonea a sviare i clienti dell'azienda ceduta nei 5 anni successivi il trasferimento della prima.

L'avviamento può essere positivo (goodwill) o negativo (badwill) e in bilancio viene indicato nello stato patrimoniale.

4. Trasferimento

Natura

Il trasferimento è disciplinato da specifiche disposizioni che in parte derogano il diritto comune per quanto riguarda la successione nei contratti, la cessione di crediti e debiti, in particolare per quel che riguarda il consenso del debitore, deroga all'art.1406 c.c. dato che il lavoratore non può opporsi. L'azienda può essere trasferita sia per atto "inter vivos" sia "mortis causa", ma può anche avvenire sia con accordo delle parti, sia in forma coattiva con provvedimento amministrativo o giudiziario. Si è recentemente considerata l'ipotesi che fusione e scissione possano operare un trasferimento d'azienda: se prima ciò non era considerato trasferimento d'azienda, con la consistente riforma societaria degli anni 2000 la fusione, specialmente eterogenea, non è stata più vista come scomparsa e ricostituzione dell'ente.

Il trasferimento d'azienda è disciplinato dall'art. 2112 c.c. che obbliga l'acquirente a mantenere i rapporti di lavoro e lo impegna solidalmente dei crediti maturati dai lavoratori.

L'azienda può essere trasferita dall'imprenditore ai propri discendenti tramite la stipulazione di un apposito atto inter vivos, il patto di famiglia (contratto), istituto disciplinato dagli artt. 768-bis segg. del codice civile.

Oggetto del trasferimento

Si è discusso molto in dottrina su quale fosse l'oggetto del trasferimento. Due sono le interpretazioni principali:

- **Attività e azienda inscindibili:** concezione giuslavoristica più antica e derivata anche dalle posizioni del diritto commerciale, ritiene l'azienda, complesso di beni, perfettamente inscindibile con l'attività affinché possa esserci un'impresa, e pertanto non trasferibile isolatamente
- **Attività e azienda scisse:** concezione più moderna e più accolta dalle dottrine giuslavoriste, ritiene possa essere ceduta anche l'"azienda inerte", partendo dalle considerazioni che l'azienda possa anche essere costituita anche solo dalle competenze professionali dei lavoratori e che comunque l'attività è legata alla persona dell'imprenditore che l'acquista a titolo originale. Tra l'altro con questa impostazione, la cerchia dei cessionari aumenta notevolmente perché non c'è il requisito dell'essere già imprenditori.

La legislazione comunitaria ha contribuito all'evoluzione del concetto di trasferimento d'azienda: se in particolare le varie direttive sembrano identificare l'azienda come complesso di beni organizzato per l'attività d'impresa, la giurisprudenza comunitaria dà un indirizzo ben preciso nella sentenza Suzen stabilendo che,

- non c'è trasferimento quando:
 - l'operazione non include beni significativi per l'esercizio dell'attività
 - il trasferimento non include un'entità economica con propria identità
- c'è trasferimento quando:
 - esso abbia come oggetto un'entità economica stabile e adeguatamente strutturata e autonoma
 - l'identità e la gestione dell'entità economica sia stata ripresa o proseguita

La sentenza pone pertanto come parametro il *momento causale del trasferimento*.

Alla luce dell'attuale normativa viene considerato trasferimento d'azienda ogni processo che determina il cambiamento di titolarità di un'attività economica organizzata: il 5° comma dell'art. 2112 c.c. parla di *attività economica organizzata*, che interpretata anche con la direttiva comunitaria dà una definizione dell'oggetto del trasferimento concernente *organizzazione e attività*.

Trasferimento del ramo d'azienda

Il "ramo d'azienda" è trasferibile così come l'azienda intera, anche se non ha le stesse garanzie per i lavoratori dell'intero complesso aziendale: identificato come "articolazione funzionalmente autonoma", dopo la riforma del 2003 è liberamente identificabile dagli imprenditori che operano il trasferimento purché risponda al requisito dell'autonomia funzionale. Il lavoratore può solo presentare le dimissioni per giusta causa se le condizioni di lavoro subiscono una sostanziale modifica. C'è da sottolineare che il ramo d'azienda non viene menzionato dall'art. 2112 c.c. ed, essendo molto più flessibile rispetto all'intera azienda, spesso i lavoratori invocano l'art.1406 c.c. in modo che possano bloccare un trasferimento per loro svantaggioso.

5. Esternalizzazioni

Altro problema suscitano i trasferimenti operanti in quei settori d'azienda identificati come outsourcing, fra tutti l'appalto. Il legislatore si è preoccupato nel 2003 di disciplinare questi fenomeni coordinandoli alla disciplina dell'art. 2112 c.c. In particolare fissa la solidarietà dell'appaltante "fino alla concorrenza del debito che il committente ha verso l'appaltatore nel tempo in cui i lavoratori propongono la domanda". Nell'appalto di servizi, il committente è obbligato in solido fino al termine di un anno dalla fine dell'appalto.

6. Rapporti giuridici dell'azienda ceduta

Oltre a essere un complesso di beni l'azienda è anche un fascio di rapporti giuridici, rappresentato dai rapporti contrattuali che il titolare costituisce per esigenze aziendali. Dalla gestione aziendale nascono crediti e debiti, che fanno parte anch'essi dell'azienda. Dobbiamo considerare tre casi:

- I contratti. L'acquirente subentra automaticamente in essi salvo che:
 - Le parti abbiano pattuito diversamente

➤ Il contratto abbia carattere personale

- **Crediti.** Si trasferiscono all'imprenditore acquirente. Il trasferimento ha effetto sui terzi dal momento dell'iscrizione del trasferimento nel registro. È comunque liberato il debitore ceduto che paga in buona fede nelle mani dell'alienante.
- **Debiti.** Passano all'acquirente mediante accollo. Si tratta, di regola, di accollo cumulativo e non liberatorio. L'alienante, debitore originario, continua a rimanere obbligato se il creditore ceduto non lo ha espressamente liberato.

7. L'insegna

L'insegna è il segno distintivo dell'azienda, cioè dei locali dell'impresa. Essa, come gli altri segni distintivi, opera come collettore di clientela, ed è particolarmente importante per quelle imprese che ricevono i clienti nei propri locali. Con la diffusione di internet e dei mezzi multimediali, numerose imprese vengono ora tuttavia identificate principalmente tramite il proprio sito web, come nel caso delle imprese virtuali.

Il codice civile dedica un solo articolo all'insegna, il 2568, che impone di integrare o modificare l'insegna che, essendo uguale o simile a quella di un altro imprenditore, possa creare confusione per l'oggetto dell'impresa o per il luogo in cui essa è esercitata. Per tutte le questioni non disciplinate, è incerto se si debba far riferimento alla normativa sulla ditta o a quella sul marchio; spesso si preferisce fare riferimento a quest'ultima, in quanto più articolata.

ECONOMIA AZIENDALE

L'**economia aziendale** è una branca delle scienze economiche che studia gli aspetti amministrativi, commerciali e tecnici delle aziende.

Dal punto di vista storiografico, la Ragioneria e le tematiche connesse rimontavano all'Egitto (lo *scriba*), alla Grecia (il *logista*), a Roma (il *rationale*). Da Columella in poi, una prima formalizzazione soprattutto in termini algebrici della Ragioneria si ottiene principalmente tramite Leonardo Fibonacci e Fra' Luca Pacioli. Fibonacci nel 1202 scrive i *Liber Abaci*, in cui presenta i calcoli da utilizzarsi nelle trattative commerciali, tra l'altro proponendo l'uso dei numeri arabi in luogo dei romani. Pacioli nel 1494 pubblica il *Tractatus de computis et scripturis*, in cui viene presentato per la prima volta il concetto di partita doppia (quindi: *dare* e *avere*, inventario, bilancio), metodo che si diffuse poi in tutta Europa con il nome di *metodo veneziano*, poiché usato dai mercanti di Venezia. Il *Negoziante* di Giovanni Domenico Peri (1707) è considerato il primo manuale organico di tecnica commerciale, seguito via via, nel '700, da una quantità di trattati francesi e tedeschi relativi a tecniche particolari, dalla bancaria alla assicurativa.

Nell'Ottocento avviene l'introduzione in Italia del concetto di *scienza economica* ad opera di Francesco Villa e con riferimento speciale alle unità produttive (1840-42). Secondo Villa l'amministrazione aziendale è una scienza che studia la gestione e l'organizzazione aziendale (con riferimento ad esempio alle imprese agricole), e a tal fine vi incorpora la Ragioneria.

Con l'avvento dell'Unità d'Italia l'evoluzione potenziale di una disciplina organica subisce un arresto: prendono piede le teorie dell'allora Ragioniere Generale dello Stato Giuseppe

Cerboni. Cerboni fonda la *logismografia* sulla teoria dei conti personali, 5 in totale, e principalmente riconducibili: a) al proprietario; b) alle persone che prendono in consegna i valori (consegnatari); c) ai clienti e corrispondenti. Cerboni proporrà poi (1892) una *Teoria Organica dell'Amministrazione Aziendale* alla sequela di Francesco Villa, ma l'opera rimarrà senza seguito.

In Germania l'Economia aziendale decolla nella sua forma di *Betriebswirtschaftslehre* specialmente con Nicklisch, mentre nel contempo Schmalenbach innova la sistematica ragioneristica proponendo il passaggio dal *patrimonio* al *reddito* quale grandezza-base sia per lo studio dell'economia delle imprese, sia ai fini della redazione dei bilanci. In Italia si sviluppa e giunge a dominare, al riguardo, la teoresi di Fabio Besta, che dalla sua cattedra di Ca' Foscari a Venezia si diffonderà autorevolmente fra tutti gli studiosi d'Italia.

Dai suoi studi sull'amministrazione, Besta aveva derivato che la stessa non potesse trasformarsi in una scienza onnicomprensiva nel senso di Francesco Villa e dell'ultimo Cerboni, a causa degli aspetti troppo eterogenei che comprendeva. Egli ritrova invece nel *controllo economico* una logica teorico-pratica applicabile a tutte le aziende, e ridefinisce quindi la Ragioneria quale *scienza del controllo economico*. Egli inventa così un compiuto sistema patrimoniale (in auge in Italia fino agli anni Trenta, ma fino agli anni '40-'50 nell'Italia meridionale, sempre fedele ai suoi insegnamenti), sistema caratterizzato dal tracciamento di attivo, passivo e delle loro variazioni rilevate in appositi conti. Esito formale sono il trattato *La Ragioneria* (1880), continuamente migliorato e ripubblicato fino all'edizione definitiva a cura dei suoi allievi Alfieri, Ghidiglia, Rigobon (Milano, Vallardi, 1922, 3 volumi), e nondimeno la monografia *Ragioneria pubblica* (1891).

In quegli anni peraltro il più giovane fra i suoi allievi, Gino Zappa, rinnova la Ragioneria fondandola sul *reddito*, e nel medesimo periodo pronuncia a Venezia la prolusione *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria* (1926), in cui presenta il suo pensiero così innovativo da venire successivamente definito rivoluzionario. Gli elementi fondamentali della sua impostazione innovativa sono i seguenti:

- l'Azienda è l'istituto economico che svolge operazioni tese a produrre (e consumare) ricchezza;
- l'Economia aziendale è la scienza che studia le operazioni economiche per individuare le leggi e i principi che regolano il raggiungimento degli scopi aziendali, formata dall'unione organica di tre dottrine: *Rilevazione, Gestione, Organizzazione*;
- in campo aziendale la quantità economica di base è il *reddito*, inteso non più come differenza tra il capitale di fine e di fine-periodo, bensì quale correlazione sistematica nello spazio-tempo fra le sue componenti positive (ricavi) e negative (costi);
- correlazione dinamica nel *continuum* aziendale, da singolarizzarsi poi in periodi formalmente conchiusi denominati *esercizi*;
- correlazione infine determinata tramite il metodo della partita doppia, prescegliendo i soli scambi monetari fra l'impresa e i terzi quale momento originatore di valori reddituali.

Nasceranno da allora - prima con polemiche interne alla Scuola Bestana, successivamente nei dibattiti contro le scuole Bestane e più propriamente ragioneristiche - evoluzioni

complesse, che porteranno prima al rinnovamento della ragioneria, e successivamente all'affermazione dell'Economia aziendale.

Il tema può dunque venire diviso nei due aspetti seguenti:

1. le vicende - anche dibattute e talora tormentate - del passaggio dai sistemi patrimoniali previgenti al sistema reddituale;
2. lo sviluppo e l'affermarsi dell'Economia aziendale nei suoi due campi analitici (i citati *campi husserliani*).

Per quanto riguarda il primo profilo, fra prima e dopo il secondo conflitto mondiale il *sistema del reddito* soppiantò le impostazioni antecedenti, le quali rimasero confinate e isolate. Esse hanno tuttavia registrato un improvviso ritorno negli ultimi lustri, prima per l'influsso ed ora per il predominio di sistematiche contabili anglosassoni (introdotte soprattutto tramite IAS e IFRS) di immutata - e piuttosto rudimentale - natura patrimonialista.

Per quanto riguarda il secondo profilo, occorre distinguere:

- gli studiosi adepti del campo analitico husserliano più ristretto, in quanto convinti trattarsi di un campo già vasto per sé, i quali poi avviarono anche la strada agli approfondimenti e specializzazioni successive (dalle *Tecniche* alle *Economie*, delle Imprese Assicuratrici, delle Aziende di Credito, delle Imprese Industriali, delle Imprese commerciali et al.); si citi per tutti il lavoro magistrale di Egidio Giannessi fra anni '50 e '60, *Corso di Economia Aziendale*, Pisa, Cursi, 5 volumi;
- gli studiosi che - sulla scia del trattato di Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffré, 3 volumi, 1956-57 (più uno postumo, *Economia delle aziende di consumo*, Milano, Giuffré, 1960) - tesero a presentare l'Economia aziendale nel suo campo analitico husserliano più vasto, vale a dire *Famiglie-Imprese-Pubblica Amministrazione* (si citino per tutti: P. Onida, *Economia d'azienda*, Torino, UTET, 2a ed, 1971; C. Masini, *Lavoro e Risparmio*, Torino, UTET, 2ª ed., 1984).

Descrizione

Essa possiede due distinti e precisi campi analitici a seconda dell'impostazione degli studiosi, i quali tracciano i confini della propria scienza secondo a) un più ristretto, ovvero b) più ampio *perimetro husserliano*, per delimitare un campo comunque sempre omogeneo nel senso della prima ricerca logica di Edmund Husserl. Il primo campo, più ristretto e alternativo alla microeconomia, studia tutte le imprese (industriali, bancarie, assicurative, commerciali, di trasporto et al.) intese quali *aziende di produzione*, le quali cioè *producono redditi e riproducono capitali*, cioè sostanzialmente - quale proprio compito nei sistemi economici - "producono ricchezza". Il secondo perimetro, più ampio e definitivo - forma tuttora *in fieri* di economia generale - studia tutte le aziende (familiari, di produzione, pubbliche territoriali) sia in sé sia nelle loro connessioni economiche e sociali.

Nasce sostanzialmente in Germania fra fine Ottocento e primi del Novecento, e parallelamente in Italia dal Novecento in poi, a causa dell'insoddisfazione di studiosi di economia delle imprese nei confronti delle due correnti all'epoca dominanti nelle Scienze economiche (storicismo a parte): Marxismo ed *Economia Pura*, ambedue da loro giudicate profondamente irrealistiche e potenzialmente dannose.

Dal punto di vista metodologico, tale disciplina proveniva dalla Ragioneria e dalle Tecniche aziendali (bancaria, industriale, commerciale): essa cercò di fonderle, ampliarle e

rivitalizzarle con l'obiettivo di erigere in primo luogo una teoria sistematica delle imprese, sia in sé sia nelle proprie connessioni con le famiglie e la pubblica amministrazione.

Tematiche

L'economia aziendale nel suo perimetro ristretto studia il sistema-impresa:

- 1) in primo luogo appunto quale sistema complesso, interazione di elementi materiali, immateriali e personali;
- 2) in secondo luogo con precipua attenzione alle combinazioni produttive attuate (insieme appunto sistematico di operazioni-processi-combinazioni tesi alla *produzione economica*, ovvero la produzione di redditi e la riproduzione di capitali);
- 3) nell'ambito delle sistematiche *gestionali*, intreccio complesso di elementi tecnici, personali, contabili, organizzativi e non di meno giuridici;
- 4) nella determinazione delle leggi di *equilibrio*, *sviluppo*, eventuale *crescita* delle imprese di ogni ordine e grado;
- 5) utilizzando a tal fine la *Ragioneria* nonché altre tecniche quantitative, la *Statistica inferenziale e aziendale*, le *Matematiche finanziaria e attuariale*, e altre ancora.

Dal punto di vista metodologico, essa adotta il metodo induttivo-deduttivo detto sintetico (B. Croce) o misto (G. Zappa), cioè la catena ricorsiva e progrediente di analisi-sintesi-analisi nonché di empiria-astrazione-empiria: metodo realistico e unico appropriato nelle scienze sociali, opposto quindi ai metodi quasi sempre meramente deduttivi della microeconomia.

Nell'ambito della Ragioneria si può distinguere tra contabilità esterna (bilancio) e contabilità analitica o dei costi o industriale (costing). Il bilancio (art. 2423 cc) è suddiviso in: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota integrativa, Rendiconto finanziario e Relazione sulla gestione (art. 2424).

Le decisioni aziendali sono distinguibili in decisioni *strategiche*, *gestionali (administrative)*, *operative*. Per decisioni strategiche si intendono gli investimenti, ovvero le decisioni concernenti l'installazione di capacità produttiva (materiale e immateriale: dalla localizzazione alla dimensione aziendale alle tipologie produttive e commerciali prescelte, infine alle strutture organizzative. Si tratta di decisioni di lungo periodo, in quanto durano quanto i tempi necessari per ammortizzarle, e nondimeno di decisioni non-modificabili nel breve, o modificabili ma con costi aggiuntivi usualmente ingenti (capitale fisso, capitale circolante, breakeven point).

Esistono poi i cosiddetti sistemi di programmazione e controllo, costituiti sostanzialmente da tre fasi: pianificazione strategica, piani di medio-breve periodo, programmazione relativa all'esercizio successivo (budgeting). Tramite il *budget* si provvede - una volta stabiliti gli obiettivi e iniziata la gestione:

- 1) alla misura dei risultati economici, quindi
- 2) all'analisi degli scostamenti, infine, ove necessario,
- 3) all'introduzione di azioni correttive.

Nell'ambito dell'organizzazione aziendale si studiano microstrutture e macrostruttura. Per microstruttura si intende l'attribuzione dei ruoli, compiti e meccanismi di coordinamento

a diversi soggetti aziendali, mentre per macrostruttura si intende l'insieme di relazioni che legano le diverse unità organizzative tra di loro. In questo ambito si possono citare forme classiche di macrostruttura: a parte la elementare, con il crescere della complessità, le strutture *funzionale, divisionale, a matrice*.

In Italia

Per quanto riguarda l'istruzione italiana, l'economia aziendale viene insegnata nelle scuole superiori: ricopre un ruolo principale negli istituti tecnici economici (già *istituti tecnici commerciali*, comunemente detti *ragioneria*) e in alcuni istituti professionali. Costituisce infatti materia di indirizzo, essendo solitamente presente nella prova di maturità. Lo studio dell'economia è talvolta associato a quello di altre discipline: l'informatica, la matematica, le lingue e il diritto. L'ottenimento della qualifica di insegnante per tale materia è subordinato al superamento di un apposito corso, rilasciante il titolo all'abilitazione; in seguito, è necessario risultare vincitore di un ulteriore concorso regionale bandito - generalmente - con cadenza triennale.

Riguardo ai contenuti, l'economia aziendale della scuola superiore è incentrata principalmente sulla Ragioneria e sulle discipline gestionali, dalla tecnica bancaria al *Marketing*.

A livello universitario, l'Economia Aziendale:

- 1) è disciplina-base nelle Facoltà di Economia, ove il suo insegnamento è usualmente al I anno, parallelamente all'Economia Politica, istituzionale per tutti i corsi triennali e quinquennali;
- 2) è presente in molte Facoltà di Giurisprudenza, talora quale disciplina-base (e.g. nell'Università degli Studi di Brescia, prima in Italia ad introdurla);
- 3) risulta diffusamente presente nelle Facoltà di Scienze Politiche, talora come corso caratterizzante, oppure come corso complementare.

Il rango di docente universitario di Economia Aziendale richiede il possesso di una laurea specialistica o di vecchio ordinamento, di eventuali Dottorati di ricerca, quindi:

- il superamento di concorsi a livello nazionale, ove le commissioni rilasciano *idoneità* (rispettivamente di professore Associato e professore Ordinario);
- l'ottenimento della *chiamata* da una sede universitaria, la quale bandisce la copertura di un posto della materia con ulteriore concorso fra idonei.

Nel Regno Unito

In Gran Bretagna, infatti, la contabilità era considerata fino a pochi decenni fa non un fatto di apprendimento bensì mero allenamento: di conseguenza, essa era raramente impartita a livello universitario, e perdurava pertanto nella natura sua empirica, praticista, mutevole e contingente. Altrettanto dicasi ivi per le discipline aziendali, introdotte solo negli ultimi decenni, e soprattutto nelle *Business Schools*.

Negli Stati Uniti d'America

Con minore snobismo, ma altrettanto teso ad accadere negli Stati Uniti d'America, ove alla contabilità si erano nei decenni affiancate e sviluppate le discipline manageriali (*Management*) nella loro varietà di forme: *marketing*, organizzazione, produzione, finanza. Mancava, e tuttora manca, una disciplina-base, sistematica e di inquadramento,

tant'è che gli studiosi statunitensi cercarono di raggruppare le materie precedenti con corsi via via di *General Management*, *Business Policy*, e più raramente *Corporate Strategy*.

ORGANIZZAZIONE

Un'**organizzazione** (dalla lingua greca antica: *ὄργανον* -organon- strumento) è un gruppo di persone formalmente unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni che individualmente riuscirebbero difficilmente a raggiungere.

Le organizzazioni si possono distinguere in cinque modelli, corrispondenti a cinque fasi storiche:

1. Panottico (fine XIX secolo inizio XX secolo): fu introdotto in America da Andrew Carnegie nel campo di produzione dell'acciaio e si basa su una piramide gerarchica e di controllo globale di tutte le fasi produzione. Si caratterizza per la produzione in serie di beni, per es. alimentari ed armi;
2. Organizzazione scientifica del lavoro (anni '20-40): gli organismi sono distinti a seconda del miglior impiego possibile nella filiera produttiva e della differenziazione dei beni in base alla categorie istituzionali, es. assicurazione e previdenza;
3. Teoria dei sistemi (anni '50-60): l'organizzazione è decentrata su base territoriale; il limite al modello sistemico è il rischio che alcune unità decentrate diventino inefficaci, quasi come un'organizzazione a due velocità (la progettazione ha successo se non ci sono troppe variazioni sulla domanda);
4. Organizzazione a matrice (anni '70-80): nasce la sperimentazione dei progetti per nuovi prodotti; aumenta la mobilità e la precarietà del lavoro a causa della contingenza di molti progetti; aumentano i conflitti tra gli organismi;
5. Cibernetica (anni '90-00): riesce ad autoregolamentarsi sulla base delle informazioni ricevute attraverso *feedback* negativi, in grado di monitorare i cambiamenti e implementare le risposte adeguate.

Caratteristiche generali

L'organizzazione è lo strumento che stabilizza e specifica il vincolo associativo che lega i gruppi sociali (aggregazioni spontanee o necessarie di individui). Una buona organizzazione predispone in primo luogo le strutture per il soddisfacimento degli interessi sia individuali che collettivi del gruppo sociale.

Dal punto di vista giuridico, l'organizzazione (o meglio i vari modelli organizzativi che danno luogo al *plurimorfismo*) si esprime soprattutto attraverso attività regolate in via tendenziale dal principio di legalità. La giuridicità dell'organizzazione di una comunità di individui (ad es. lo Stato), solleva anche il problema della titolarità della funzione organizzatrice.

Principi ed elementi organizzativi

Per definire l'oggetto di studio della ricerca organizzativa occorre formulare tre premesse:

- Le organizzazioni sono formate da diversi elementi con differenti funzioni che contribuiscono singolarmente a formare il processo organizzativo complessivo;

- I sistemi organizzativi sono concepiti sulla base di principi che trovano soddisfazione all'interno così come nell'ambiente esterno;
- I sistemi si basano sull'elaborazione e la generazione di informazioni che permettono alle organizzazioni di apprendere e di svilupparsi.

I principi fondamentali di un'organizzazione includono:

- un carattere strumentale: i processi di perseguimento degli obiettivi organizzativi seguono un *iter* predeterminato in base alla “razionalità strumentale”;
- la gestione dei conflitti: coincide con il riconoscimento delle norme e della loro immutabilità;
- una piramide gerarchica: gli individui sono esseri razionali che basano le proprie scelte in funzione del *feedback* affettivo-relazionale. La natura di questi bisogni è descritta tramite una scala di valori che inizia da esigenze fondamentali legate al coinvolgimento emotivo fino a raggiungere valori più complessi quali l'autorealizzazione e le promozioni.

Gli elementi di un'organizzazione sono:

- Attori: persone, animali o cose; si suddividono in *staff* e *line* a seconda del ruolo che ricoprono;
- Struttura sociale: rappresentano gli elementi di regolarità dei processi sociali;
 - verticale con un unico responsabile della relazione con l'esterno;
 - orizzontale dove l'omogeneità organizzativa è messa in discussione dalla situazione sociale interna;
- Tecnologie: insieme di mezzi e risorse per la trasformazione degli input in output;
- Fine (*mission*): rappresentazione degli obiettivi desiderati;
- Ambiente (*setting*): il contesto in cui l'organizzazione svolge la sua attività e anche l'insieme di elementi esterni che condizionano tale organizzazione.

Teorie organizzative

Diverse branche delle scienze sociali si occupano sotto diversi aspetti delle organizzazioni: antropologia, sociologia, economia, scienze politiche, psicologia e management. Attraverso la psicologia sociale, ad es., è possibile analizzare i processi di socializzazione “in group” e “outgroup” (la competizione oppure la cooperazione tra associazione di studenti diverse), attraverso l'economia si può comprendere la scelta dell'individuo inteso come consumatore, la scienza politica analizza i nessi tra autorità e funzionamento (qualità del sistema amministrativo), in campo economico l'organizzazione è studiata con riferimento all'azienda dalla branca dell'economia aziendale nota come organizzazione aziendale. Qualsiasi approccio a un'organizzazione, dunque, non deve limitarsi a un'unica disciplina ma deve considerare ogni punto di vista.

Così differenti approcci determinano anche uno svariato numero di teorie e punti di vista che si occupano di tutto ciò che è pertinente al concetto di *organizzazione*. Naturalmente alcune di queste idee e prospettive sono compatibili le une con le altre, mentre altre si contraddicono.

Teoria sulla burocrazia

L'apparato organizzativo tipico è la burocrazia che assume la sua forma più completa nella società moderna. A tal proposito si suole distinguere tra una razionalità rispetto al valore e una razionalità rispetto allo scopo: se il valore è buono, lo scopo è qualcosa che si prefiggono vari soggetti indipendentemente dal suo valore etico.

La burocrazia non è orientata verso dei valori, con scopi sempre benefici ma può anche essere usata per scopi strumentali, in quanto lo strumento tecnico è superiore a qualsiasi altra amministrazione, cioè rivolta ad esaminare le ragioni per cui un modello è superiore ad altri modelli puri di amministrazione. Se la burocratizzazione è una tendenza generale della società moderna, il potere burocratico ha una particolarità, è acefalo, non ha cioè dentro di sé le direttive supreme di natura politica che guidano le scelte di un paese o di un'organizzazione.

La burocrazia è sempre un apparato al servizio di un potere politico che si può basare su forme di legittimazione carismatica, tradizionale o razionale. Responsabile di un apparato burocratico è il funzionario che segue le direttive di un capo politico, mentre il capo politico muta a seconda delle vicende storiche. Tra capo politico e funzionario si instaura un rapporto complesso e strumentale, poiché i funzionari attuano i programmi dei politici interpretandoli e adattandoli, attenuandoli o ritardandoli.

La burocrazia può anche essere avversa a un Parlamento democraticamente eletto, comportando delle degenerazioni nel funzionamento dello Stato ed impostando un rapporto disfunzionale tra potere politico e potere burocratico.

Teoria della stratificazione professionale

In seno all'organizzazione burocratica emergono dei gradi di professionalità perché se un lavoro è ricco di contenuti discrezionali e di professionalità, si allunga il periodo di iniziativa personale e l'organizzazione esercita il controllo di merito solo per le decisioni prese. In altre parole, più si sale di livello più diminuiscono i controlli, per es. se un operaio sarà controllato sempre, un direttore lo sarà solo due o tre volte all'anno.

Il modello di organizzazione professionale affonda le radici nella «teoria della stratificazione del lavoro», di tipo piramidale, dove la differenza di posizione nella scala di valori dipendono da cinque tipi di decisioni:

1. Prassi. Si tratta di atti minimi operativi quali la registrazione della prenotazione della visita medica, la vendita dei farmaci, il rilascio delle ricette, ecc.
2. Atti contingenti. Le decisioni si prendono al momento facendo affidamento all'esperienza personale, e non a protocolli o prassi consolidate (per es. un minore che scoppia improvvisamente a piangere e che è consolato da un infermiera).
3. Atti regolamentati. Si tratta di una serie di comportamenti che sono stati previsti e prescritti in codici particolari (per es. le norme di evacuazione in casi incendio); questo strato implica un medio livello di interazione tra attore e reagente a causa della discrasia tra possibilità normativa e attualità contingente.
4. Pianificazione. Concerne la rilevazione della domanda di beni sul territorio che si manifesta con i dati ricavati dai servizi posti in funzione esplorativa, rientrando più precisamente nell'integrazione informativa, che attualmente ha compiuto passi notevoli in avanti grazie all'ausilio delle risorse informatiche. Dunque non si tratta di decisioni più severe degli strati precedenti, ma si tratta di essere d'aiuto

a chi, politici e governi, dovranno prendere decisioni in merito alle risorse da destinare all'organizzazione.

5. **Decisione.** Tutti gli attori del sistema integrato cercano di fare il possibile affinché i servizi possano soddisfare al meglio la domanda di beni e di bisogni della clientela, di conseguenza è lo Stato che richiede più tempo di negoziato tra le parti e più difficoltà organizzative.

Ulteriori strati possono essere identificati a partire dall'estensione e dalla suddivisione geografica per ogni servizio per il quale si offre la pianificazione, per es. a livello provinciale o nazionale. Questi strati non sono così tanto differenti tra loro in quanto c'è la possibilità che attori diversi si occupino di decisioni relative ad altri livelli, cd. «zooming», per es. l'assessore che fa pressione sui responsabili di azienda affinché si interessino di un appalto, oppure, i regolamenti che presentano situazioni innovative che richiedono decisioni immediate e che aprono a nuove esigenze. Un altro fenomeno è la «fase transizionale» che è la condizione in cui una persona al momento dello zooming è chiamata ad interagire con ambienti nuovi e con conoscenze diverse dalla propria e a percepire questa situazione come un'occasione per migliorare sé stessi. In luogo del progetto l'attore vede coinvolti gli attori in un organo formale per l'integrazione che può assumere due direzioni operative: essere un luogo dove prendere decisioni sull'assegnazione dei fondi e la distribuzione delle risorse oppure un forum dove le parti discutono sui problemi e sulle categorie d'interesse verso le quali occorrono investimenti, che poi saranno compito delle autorità politiche realizzare.

[Teoria delle relazioni umane](#)

Il concetto di organizzazione visto nell'ottica delle relazioni umane, fa sì di porre al centro della suddetta il lato psico-relazionale dell'uomo. Per meglio comprendere la portata di tale teoria, va premesso che prese piede nel periodo in cui il taylorismo era agli apici della sua applicazione; il paradosso, è che più il taylorismo si diffondeva e si radicava nella vita della società civile, più aumentavano le critiche verso di esso. L'estrema applicazione dello scientific management, pose le basi per situazioni da laboratorio per gli psicologi del tempo, la quale iniziarono studi sulla fatica e la monotonia. I pionieri delle Relazioni Umane, possono essere identificati nelle figure di Wyatt, Fraser e Stock, che studiarono e rilevarono, come lo schema taylorista non fosse applicabile universalmente. I primi risultati dei loro studi definirono la fatica e la monotonia, non come fattori sconnessi, bensì come sinergici nel portare al risultato di abbassamento della produttività; la fatica non poteva dunque essere definita uguale per ogni uomo, anche in condizioni irreali di uguaglianza di età, forza, sesso. Deve essere tenuto conto anche del lato psico emotivo dell'uomo, in quanto la fatica varierà anche in funzione del suo benessere psicologico (soddisfazione, felicità). Per quanto riguarda la monotonia, essi rilevarono due situazioni in cui essa poteva essere drasticamente ridotta:

- un particolare lavoro che richieda molta attenzione, che faccia in modo da tenere il lavoratore completamente concentrato;
- un lavoro talmente ripetitivo, facile e svuotato di significato, tale da permettere al lavoratore di evadere mentalmente.

La "Scuola" delle Relazioni Umane, trova tuttavia il proprio riconosciuto mentore, in Elton Mayo. La storia definisce la Teoria delle Relazioni Umane, come "mero lubrificante per gli ingranaggi della macchina Taylorista", in quanto non seppe mai

davvero creare un particolare sistema organizzativo. Essa riuscì solamente ad "arrotondare", addolcire, alcuni lati più spigolosi e duri del Taylorismo, lasciandone immutato il funzionamento e le condizioni operaie. L'ideologia di fondo è l'individuazione di un fattore che fino ad allora non era stato davvero considerato, ossia il fattore umano. L'uomo non è un animale senza coscienza, non è una parte della macchina su cui lavora, l'uomo è un individuo a sé, con la sua soggettività ed unicità. Prendere atto di ciò, significa introdurre una nuova variabile nel modello taylorista, variabile che deve essere controllata e incanalata affinché il sistema possa funzionare regolarmente. Operare sul lato psicologico dell'operaio, cercare di mutare la sua concezione della realtà di fabbrica, offrirgli ascolto e farlo sfogare, potevano far sì di ripiegare in escamotage ben meno costosi che migliorare le condizioni lavorative, il sistema stesso o il mero salario (nonché gli altri fattori). Altro tema centrale, sono gli aspetti informali delle organizzazioni. La Scuola, sosteneva che un ambiente in cui si fosse formato un clima piacevole e informale, avrebbe favorito la produttività, in quanto citando un commento di Mayo su un esperimento:

"In pratica avvenne che sei individui diventarono una squadra, e la squadra si mise spontaneamente e di tutto cuore a collaborare con l'esperimento. Di conseguenza le operaie avevano il sentimento di una partecipazione libera e senza ripensamenti ed erano contente sapendo che lavoravano senza coercizione dall'alto né limitazione dal basso".

È forse questa l'unica forma di attrito con il Taylorismo. Concepire che un'organizzazione informale potesse rientrare nella ferrea e scientifica maglia della organizzazione formale Taylorista, addirittura favorendola, poneva le RU in contrasto con il Taylorismo, in quanto per far sì che tale ambiente si creasse, si sarebbe dovuti passare dal lavoro di linea, al lavoro di gruppo, contraddicendo i principi base di Taylor.

Teoria istituzionale

L'approccio istituzionalista va oltre il rapporto soggetti-organizzazioni perché sottolinea l'importanza delle grandi istituzioni nel condizionare i comportamenti umani. Tale scuola di pensiero, presente nelle scienze economiche, politiche e sociali, rifiuta di vedere la società come un aggregato di individui orientati a massimizzare le proprie utilità secondo criteri di razionalità sia pure limitata e pone in primo piano i condizionamenti di carattere materiale e simboliche che istituzioni storiche (Stato, Chiesa, etc) esercitano sugli orientamenti e sui comportamenti umani. L'istituzionalismo si differenzia da:

1. correnti razionaliste che spiegano i comportamenti umani in base a principi universali astratti della natura umana.
2. visione riduttiva dell'ambiente come insieme di fattori produttivi dotati di maggiore o minore turbolenza.

Per l'istituzionalismo sono le istituzioni a plasmare la mappa mentale degli individui nei loro aspetti cognitivi e normativi, a suggerire sia i modi di agire che di conoscere, interpretare il mondo. L'istituzionalismo, ha avuto un particolare sviluppo nello studio delle organizzazioni, ha avuto due fasi, una tra gli anni quaranta e sessanta e l'altra dagli anni settanta ad oggi. Tratto comune tra le due è quello di spiegare sia l'ordine che i mutamenti nelle organizzazioni risalendo al più ampio quadro istituzionale inteso come ambiente sociale e culturale.

Teoria della disorganizzazione

Siccome i bisogni sociali esulano dalla sola logica dell'efficienza economica e amministrativa, gruppi di individui danno vita a un complesso sistema di norme informali, rituali e cricche. All'interno di questa cornice si pone il termine "recalcitranza" per indicare la naturale avversione dell'essere umano all'assimilazione dell'organizzazione intesa come strumentalizzazione dei propri membri. Questa avversione è tale da indurre il soggetto a crearsi delle nicchie per sfuggire al controllo dell'organizzazione. In questo senso cessa la funzione integrativa delle regole assumendo solo quella sanzionatoria.

Anche per questo motivo, a causa della personalizzazione delle norme, si rafforza la dimensione burocratica dell'organizzazione intesa come confronto e delle relazioni in termini di potere e subordinazione. Ciò significa che i membri cessano di avere un ruolo attivo poiché la vita associativa è realizzata a partire dalla capacità da ogni membro di tessere una rete di relazioni volta a difendere i confini della propria nicchia in positivo (tutte le prescrizioni sul personale tendono a ridurre le relazioni interpersonali rendendo possibile un comportamento indolente) o in negativo (le norme legittimano le posizioni delle cariche elettive ma allo stesso tempo limitano il potere di questi).

Modello AGIL

Il paradigma sociologico indicato dall'acronimo **AGIL** è stato introdotto da Talcott Parsons come strumento di analisi di una società e più in generale di un qualsiasi sistema sociale.

L'assunto base del paradigma dal quale muove il sociologo statunitense, nell'ambito della sua lettura in chiave funzionalista dei sistemi sociali, è che ogni sistema per sopravvivere e svilupparsi deve saper risolvere quattro classi di problemi funzionali richiamate dalle quattro lettere dell'acronimo:

- A = Adaptation (funzione adattiva)
- G = Goal attainment (raggiungimento dei fini)
- I = Integration (funzione integrativa)
- L = Latent pattern maintenance (mantenimento del modello latente)

La funzione adattiva riguarda l'adattamento al contesto esterno (sia naturale sia sociale) ed il suo controllo in modo da avere la garanzia che al sistema vengano assicurate le risorse necessarie. La funzione adattiva ci porta dunque ad indagare il sottosistema economico, cioè il funzionamento delle strutture che concorrono alla produzione delle risorse intese in senso lato (beni materiali, tecnologie, capitali, informazioni, conoscenze, etc.) e la divisione del lavoro che lo caratterizza.

Si deve anche osservare che la risposta alle sfide poste dai cambiamenti del contesto esterno possono sollecitare processi di cambiamento delle strutture sociali, creando situazioni di crisi e di tensioni non facili da risolvere.

La funzione del raggiungimento dei fini (goal attainment) pone, come la precedente, il sistema in rapporto al suo contesto esterno, ma riguarda la distribuzione e l'impiego delle risorse in riferimento ai fini prioritari che vengono perseguiti. In tal senso possiamo dire che la funzione del raggiungimento dei fini dà il sottosistema politico. Nelle società semplici (poco differenziate) tale sottosistema fa riferimento al capo riconosciuto, al

gruppo degli anziani e così via; nelle società complesse essa chiama in causa le strutture di governo, i partiti politici, i gruppi di pressione ed altro ancora.

La funzione integrativa riguarda il raccordo e la necessaria coerenza e armonizzazioni delle decisioni e delle azioni che hanno luogo nelle strutture nelle quali la società si articola (sottosistemi, collettività, ruoli, etc). Essa riguarda dunque l'ordine, la certezza di funzionamento delle strutture sociali, il rispetto delle aspettative reciproche, ma anche l'utilizzo razionale delle risorse. Concorrono a tale risultato le strutture che presiedono alla formulazione delle norme, che ne controllano il rispetto da parte dei sottosistemi e dei membri della società, e che ne sanciscono negativamente la violazione.

La funzione del mantenimento del modello latente è il sistema attraverso cui si trasmettono i valori (i modelli culturali) nella società, garantendo che essi siano interiorizzati dai membri della società. Parsons impiega la parola "socializzazione" come sinonimo del processo che consente ad un nuovo membro (adolescente, straniero, etc) di "entrare a far parte della società", acquisendo orientamenti comportamentali corrispondenti ai valori che la società custodisce.

Le strutture che concorrono alla socializzazione dei giovani sono la famiglia (socializzazione primaria), la scuola, le istituzioni di carattere etico-religioso, le strutture di apprendistato lavorativo.

La funzione dei modelli culturali è quella della creazione di sistemi generali di senso che conferiscono una identità condivisa al sistema sociale e che contribuiscono al controllo delle tensioni.

Nelle società semplici la trasmissione del modello latente è fatta attraverso eventi religiosi, di carattere rituale che servono a rinnovare i legami di appartenenza ed i processi di socializzazione sono affidati ai riti di passaggio.

Il paradigma AGIL può essere impiegato nell'analisi di un qualsiasi sistema sociale. Lo si può utilizzare, ad es., nell'ambito della Sociologia delle organizzazioni per studiare organizzazioni formali (aziende, amministrazioni pubbliche, agenzie formative, ecc), ma anche nell'ambito delle componenti elementari della società (quali la famiglia, i gruppi di interesse, etc). Dobbiamo allo stesso Talcott Parsons molte di tali analisi.

Le risposte che un sistema sociale riesce a dare alle quattro esigenze funzionali sono evidentemente tra loro interconnesse; le ragioni per considerarle analiticamente disgiunte stanno nella possibili tensioni sociali che si vengono a creare tra tali risposte. Ad esempio, si può osservare che se le funzioni **A** e **G** enfatizzano le esigenze di cambiamento del sistema, le funzioni **I** e **L** pongono al centro dell'attenzione le esigenze di conservazione. Si può inoltre osservare che le esigenze di controllo sociale si affidano in larga misura ai processi di interiorizzazione dei valori (funzione **L**), ma quando la cultura del sistema entra in crisi occorre investire maggiormente in strumenti di tipo normativo ed in attività di controllo della loro applicazione (funzione **I**). In presenza di forti cambiamenti del contesto esterno occorre attivare risposte adattive (**A**) che possono mettere in crisi le tradizionali modalità di rispondere alla esigenza funzionale del raggiungimento dei fini (**G**).

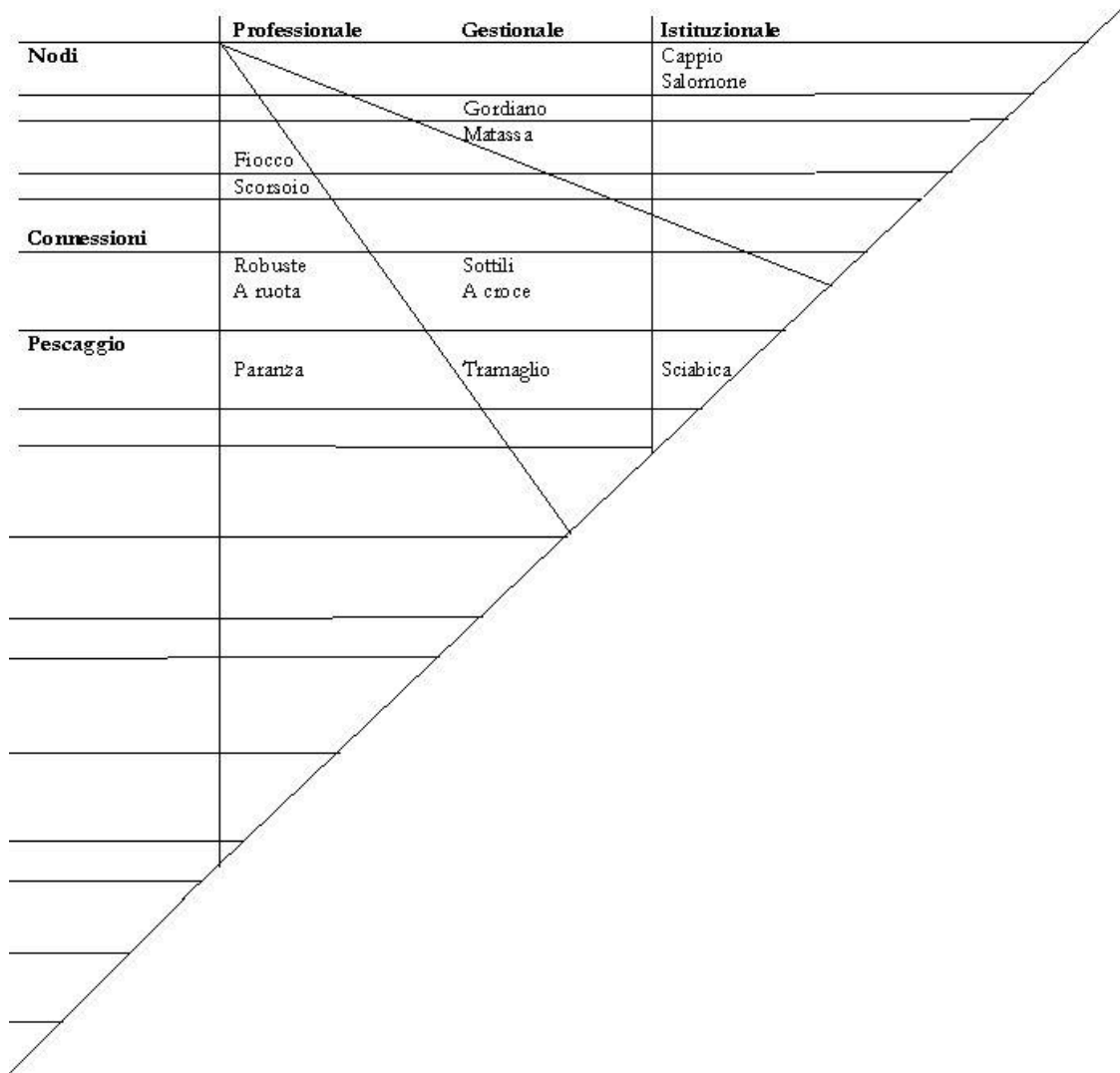
Il paradigma **AGIL** non è dunque solo utile per descrivere il funzionamento di un sistema sociale. L'esame delle modalità con le quali il sistema sociale risponde ai quattro imperativi funzionali e le incoerenze che si creano tra tali risposte può aiutare a mettere in luce una serie di aspetti problematici.

In particolare, come avverte lo stesso Parsons "*[il paradigma], concepito ed utilizzato in maniera appropriata [...] non implica la predominanza empirica della stabilità rispetto al cambiamento*". Esso tende piuttosto ad offrire strumenti concettuali appropriati per comprendere, nella loro diversa connotazione teorica, il problema della stabilità e quello del cambiamento.

Una variante della teoria dei sistemi applicata alle organizzazioni è l'istituzionalismo di Talcott Parsons e Smelser che cercarono di indagare sulle cause di formazione ed estinzione dei sistemi, a tal proposito introdussero il sistema AGIL dove la prima cella rappresenta l'adattamento e l'equilibrio raggiunto in base al confronto tra mini e macro-ambiente, la seconda cella rappresenta la determinazione e il perseguimento di determinati obiettivi (goal), la terza cella indica l'area della latenza cioè l'insieme e di valori culturali e motivazioni che determinano la sopravvivenza dell'organizzazione. Il limite al modello AGIL è che presume un'adesione iniziale dei membri e degli attori sociali al sistema di norme e valori organizzativi, mentre ciò non è assolutamente scontato nelle istituzioni coercitive, quindi tale modello non si presta all'analisi organizzativa dell'amministrazione penitenziaria.

Modello di rete

Il discorso sulle organizzazioni si complica in maniera parossistica nelle caratteristiche e nel funzionamento dei sistemi, dove è possibile utilizzare una serie di metafore sottese alla metodologia di rete dove per "nodi" si indicano i tipi di attori coinvolti, invece le "connessioni" si riferiscono ai momenti in cui avviene lo scambio relazionale tra gli attori, infine per "pescaggio" si intende il bacino di utenza che, in questo caso, è simbolizzato dal prodotto ittico.



La figura mostra i nodi che possono assumere le entità pubbliche, quali i municipi, o private, quali le cooperative sociali. A seconda del tipo di reti può esistere un modello determinante oppure marginale. Nelle reti a croce, ad es., tutte le connessioni sono concatenate verso il nodo centrale che è, dunque, congestionato: ciò permette una maggiore alacrità nell'esecuzione del compito ma, nel lungo termine, può sfilacciare e affaticare la rete. Nelle reti a ruota, invece, la prosecuzione di un obiettivo nonché l'efficacia sono sacrificate in favore della democrazia e della partecipazione.

Il tipo di nodi può condizionare l'intensità della comunicazione. Un coppia rappresenta un attore dominante che si rapporta in maniera inusitata verso altri nodi fino a soffocarli al proprio interno (per es. ASL), può essere un fiocco, cioè un doppio nodo teso a rinforzare il primo (per es. diagnosi e riabilitazione), può essere un «nodo di Salomone» del quale non si riesce a trovare il capo, per es. in alcune cooperative il responsabile è latente, può essere un «nodo gordiano» dove si riescono a malapena a scorgere le estremità, per es. in alcuni enti conta solo il responsabile nonostante gli operatori, può essere una «matassa» imbrigliata di fili e nodi, può essere un «nodo scorsoio» cioè tanto ben organizzato da essere già dinamico di per sé.

Le connessioni possono essere formali o informali a seconda della natura delle informazioni scambiate, oppure possono essere "sottili", in caso di tensioni, o "robuste" quando il *feedback* è tempestivo ed esaustivo. Il pescaggio, ovvero la dimensione della rete, dipende dalla quantità di nodi da una parte e dalla quantità di utenti che sostengono la domanda socio-sanitaria. L'organizzazione della rete deve comunque lasciare la libertà di scelta dell'utente, in questo senso si dice che il pescaggio ha una qualità razionale, cioè che prelude a una scelta, e non teleologica. Più la rete si estende verso il globale più la scelta degli obiettivi è speculare, al contrario più si restringe al locale più la pianificazione è pragmatica.

La qualità della rete dunque si misura in relazione a ogni elemento descritto e in funzione degli obiettivi prefissati: una sciabica cioè una rete per bassi fondali per scopi immediati senza rischio, per es. una serie di indirizzi per poi demandare gli enti locale al loro completamento, un tramaglio di tipo a strascico per grandi pescaggi, più rischioso dunque, ma altrettanto produttivo, una paranza che agisce di concerto con più forze motrici.

Altri modelli

Recentemente sono emerse organizzazioni miste basate su un modello «project-based organization» cd. «spaghetti organization» dove manca il riferimento a livello funzionale e dove i progetti seguono ognuno percorsi propri ed indipendenti, anche se, per certi aspetti, ne è garantita l'efficacia, subentrando ben pochi mutamenti sul territorio venendo a mancare l'ambito privilegiato di integrazione.

Prospettive sulle organizzazioni

A causa delle recenti crisi economiche, emerge un quadro di enorme incertezza sul presente e sul divenire. Si tratta cioè di considerare un modo di prendere decisioni non più lineare e teleologico bensì che lascia spazio all'ambiguità ed alla flessibilità. La dimensione da raggiungere, dunque, non è più quella di tipo tradizionale dettata dalla fiducia passiva al livello superiore ed alla norma, quanto piuttosto un processo di apprendimento e di comprensione dei comportamenti individuali dettati dai limiti della propria razionalità. È impossibile infatti eliminare le incertezze perché si tratta di valori che permettono il mutamento dell'organizzazione. La proposta dei mass media è di creare un'economia dell'attenzione in modo da estendere i limiti della razionalità per ogni membro dell'organizzazione, vale a dire creare un processo di coinvolgimento globale che metta in discussione il tradizionale modello gerarchico in favore di un punto di vista orizzontale o meglio basato sulla partecipazione al processo decisionale di tutti gli attori organizzativi.

Sistemi di gestione

Nell'ambito della normazione ISO e della certificazione dei sistemi di gestione (ad esempio ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001) si utilizza il termine **organizzazione** per significare il soggetto che implementa tali sistemi. Pertanto, l'organizzazione può concretamente essere: impresa, azienda, gruppo societario, società, ente pubblico, divisione, studio professionale, associazione. In questo contesto, pertanto, organizzazione ha un'accezione ben più ampia di "organizzazione" in senso stretto (le funzioni, i livelli e i collegamenti, le responsabilità, le regole, l'articolazione dimensionale, ecc.).

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'**organizzazione aziendale**, nell'economia aziendale, descrive l'assetto di un'azienda, anche in riferimento alla pianificazione aziendale.

Il concetto di organizzazione aziendale

Premessa: "aziendale" non è da riferirsi unicamente all'impresa: anche un ente pubblico o un'associazione possono essere descritte in termini di organizzazione aziendale, nel senso lato del termine.

Ai fini dello studio della sua organizzazione, l'azienda può essere considerata un *sistema socio-tecnico*, ossia costituito da persone (le *risorse umane* che costituiscono l'*organismo personale* dell'azienda); e tecnologie (mezzi strumentali e *know how*).

In funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno, e tenendo conto dei vincoli posti dallo stesso, l'azienda definisce le proprie priorità e i propri obiettivi. Dall'interazione tra risorse umane e tecnologie deriva il *comportamento aziendale*, rivolto al raggiungimento degli obiettivi, che producono dei *risultati*.

Il comportamento aziendale è funzione:

- delle *variabili ambientali*, esterne al sistema organizzativo e relative ad aspetti socio-economici, giuridici e culturali dell'ambiente in cui esso opera;
- delle *variabili di contesto*, interne al sistema organizzativo. Queste comprendono:
 - le *variabili umane*, relative alle caratteristiche delle persone che operano nel sistema organizzativo (qualificazione, atteggiamenti, motivazione);
 - le *variabili sociali*, ossia l'insieme delle relazioni interpersonali che si creano all'interno del sistema organizzativo;
 - le *variabili tecniche*, relative alle tecnologie impiegate;
 - le *variabili organizzative*, ossia le modalità attraverso le quali si realizzano le connessioni tra gli elementi del sistema organizzativo, definendone specifici attributi (i ruoli organizzativi) indipendentemente dalle persone che li impersonano. Sono normalmente considerate variabili organizzative:
 - la struttura organizzativa;
 - i sistemi (o meccanismi) operativi;
 - lo stile di *leadership* e, più in generale, la cultura organizzativa.

La locuzione viene poi utilizzata per indicare:

- il processo attraverso il quale l'insieme di persone che, con il loro lavoro, partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività dell'azienda viene strutturato secondo i principi di divisione del lavoro e coordinamento, sicché tale insieme acquisisce una struttura e diventa un sistema;
- la funzione aziendale che svolge detto processo;
- il risultato di detto processo. In questo senso il termine organizzazione può essere considerato sinonimo di *azienda* (il termine "organizzazione" è particolarmente usato nella letteratura aziendalistica di area anglosassone, laddove nella tradizione italiana si preferisce "azienda"). Infatti, nei sistemi di gestione secondo le norme ISO (ad esempio la ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001) si impiega questo significato di organizzazione ovvero il soggetto che implementa il sistema (impresa, ente pubblico, associazione, gruppo aziendale, consorzio, ecc).

Struttura organizzativa

La *struttura organizzativa* dell'azienda è caratterizzata:

- dalla divisione del lavoro;
- dal *gruppo*;
- dai meccanismi di coordinamento;
- dal decentramento.

Divisione del lavoro

La *divisione del lavoro* si concretizza:

1. nella scomposizione dei processi aziendali in attività elementari e nel raggruppamento di queste ultime in *compiti* secondo un qualche criterio logico o tecnico;
2. nell'assegnazione dei compiti alle *posizioni organizzative*, ossia ai ruoli definiti all'interno dell'azienda; i compiti assegnati ad una posizione costituiscono le sue *mansioni*;
3. nell'assegnazione di una o più persone a ciascuna posizione, creando così gli *organi* aziendali.

Connesso al concetto di divisione del lavoro è quello di *specializzazione* che, secondo la terminologia introdotta da H. Mintzberg, può essere orizzontale o verticale:

- si ha elevata *specializzazione orizzontale* quando alla posizione sono assegnate poche attività e/o attività tra loro omogenee (più o meno complesse);
- si ha elevata *specializzazione verticale* quando la posizione ha poca autonomia decisionale, tenendo presente che, di solito, la complessità delle attività assegnate tende a fare aumentare l'autonomia.

Possono così esserci:

- posizioni ad alta specializzazione orizzontale e verticale (lavoro operativo);
- posizioni a bassa specializzazione orizzontale ed alta specializzazione verticale (lavoro di supervisione);

- posizioni ad alta specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale (lavoro professionale);
- posizioni a bassa specializzazione orizzontale e verticale (lavoro direttivo).

Quando viene diminuita la specializzazione orizzontale si parla di *allargamento dei compiti (job enlargement)*: si accorpano all'interno di un ruolo anche mansioni che stanno a monte o a valle nel processo e che precedentemente erano affidate a soggetti diversi; si opera un'*aggregazione orizzontale*. Quando viene diminuita la specializzazione verticale si parla di *arricchimento dei compiti (job enrichment)*: vengono accorpate all'interno di un ruolo anche attività che appartenevano ad un livello gestionale superiore; si opera, dunque, un'*aggregazione verticale*. Di contro, la *rotazione dei compiti (job rotation)* è la variazione periodica dei compiti assegnati al singolo operatore all'interno di una certa area organizzativa, ossia nell'ambito di ruoli simili ma che permettano, comunque, un ampliamento delle conoscenze.

Grouping

Il grouping consiste nel raggruppamento degli organi, secondo un determinato criterio, in unità organizzative alle quali è generalmente preposto un organo di comando (il responsabile dell'unità organizzativa). Allo stesso modo le unità organizzative possono essere raggruppate in unità di livello superiore; la stessa azienda può essere pensata come il raggruppamento di più alto livello, al quale è preposto l'alta direzione (o direzione generale). Nella pratica, le unità organizzative nelle quali si articola un'azienda sono variamente denominate: "direzioni", "divisioni", "dipartimenti", "settori", "sezioni", "uffici", "reparti", "officine", ecc.

I criteri di raggruppamento possono essere:

- in base all'input dei processi aziendali, quando sono raggruppati organi (o unità operative) omogenei in relazione alla funzione, ossia alla natura tecnico-economica delle attività svolte (ad esempio in un'impresa: produzione, marketing, amministrazione e finanza, acquisti, risorse umane ecc.), oppure in relazione alla disciplina (ad esempio, in un ospedale: medicina generale, oculistica, otorinolaringoiatria ecc.) o alla tecnologia impiegata;
- in base all'output dei processi aziendali, quando sono raggruppati organi (o unità operative) omogenei in relazione al prodotto oppure al mercato di sbocco del medesimo, alle categorie di clientela o all'area geografica; può farsi rientrare in questa categoria anche il raggruppamento per progetto;
- in base ai processi aziendali, quando sono raggruppati tutti gli organi (o le unità operative) impegnati in un determinato processo;
- su base numerica, quando gli organi sono raggruppati in squadre che svolgono la medesima attività contemporaneamente;
- su base temporale, quando gli organi sono raggruppati in turni che svolgono la medesima attività in periodi diversi.

In generale si può dire che:

- il criterio di raggruppamento in base all'input focalizza l'attenzione sull'ottimale impiego delle risorse (evitando duplicazioni, sub-ottimizzazioni ecc.) e quindi

sull'efficienza dell'azienda, ma tende a distoglierla dal risultato finale dei processi - i prodotti - e quindi dalla soddisfazione del cliente, ossia dall'efficacia aziendale;

- il criterio di raggruppamento in base all'output focalizza l'attenzione sulla soddisfazione del cliente (interno o esterno) e quindi sull'efficacia aziendale, ma tende a distoglierla dall'ottimale impiego delle risorse (efficienza);
- il criterio di raggruppamento in base al processo sulla carta dovrebbe unire i vantaggi dei precedenti; nella pratica è scarsamente utilizzato per le difficoltà applicative;
- i criteri di raggruppamento su base temporale e numerica trovano applicazione solo a livello operativo e non ai livelli superiori dell'organizzazione aziendale.

Gerarchia

Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità, esercitata dall'organo di comando (*superiore*) nei confronti degli organi del livello immediatamente inferiore (*subordinati*) che, a loro volta, possono essere organi operativi o organi di comando di unità organizzative. L'insieme di queste relazioni di autorità costituisce la *gerarchia* aziendale. Un *livello gerarchico* è costituito dagli organi di pari grado, collocati lungo la linea gerarchica, che non dipendono gerarchicamente gli uni dagli altri.

Il numero di subordinati che dipendono da un superiore è detto *ampiezza del controllo*. In generale questo numero tende ad essere tanto più ampio quanto più i superiori e i loro subordinati sono capaci e competenti e le attività da controllare sono ripetitive e semplici. Viceversa, l'ampiezza di controllo tende a restringersi in presenza di attività difficili, nuove e complesse.

Le strutture organizzative si distinguono in *piatte* o *alte*, secondo che abbiano un ridotto o più elevato numero di livelli gerarchici. A parità di numero di addetti, una struttura piatta avrà unità organizzative di maggiori dimensioni rispetto ad una alta. Nelle strutture piatte, inoltre, l'ambito di controllo è tendenzialmente più ampio che nelle strutture alte.

Le strutture piatte comportano minori costi, avendo meno posizioni manageriali da retribuire; inoltre la minore distanza tra vertice aziendale e organi operativi velocizza e rende più tempestivi i processi decisionali e di comunicazione, evitando anche distorsioni interpretative. Di contro, le strutture alte consentono un più efficace controllo dei superiori sui subordinati, in correlazione ad un più ristretto ambito di controllo.

L'introduzione delle tecnologie informatiche tende a favorire l'adozione di strutture più piatte, perché rende più facile e meno costoso il controllo a distanza ma anche l'autocontrollo da parte dell'operatore, al quale possono essere lasciati margini più elevati di autonomia decisionale.

Coordinamento

Il *coordinamento* ha, in un certo senso, un ruolo complementare alla divisione del lavoro, avendo lo scopo di:

- armonizzare le decisioni e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda;
- assicurare la fluidità delle attività, senza interferenze o disallineamenti temporali;
- eliminare la variabilità dei comportamenti, ove non sia desiderabile.

Il coordinamento è tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi - ossia poco strutturati e comportanti eccezioni e scambi di informazioni - ed interrelati e quanto più l'organizzazione è complessa e diversificata.

Meccanismi di coordinamento adatti in caso di compiti meno complessi sono:

- un'adeguata progettazione degli spazi di lavoro;
- l'adattamento reciproco;
- la standardizzazione delle attività, tramite la formalizzazione;
- la definizione di obiettivi comuni;
- la supervisione diretta.

In presenza di maggiore complessità dei compiti, possono essere utili i seguenti meccanismi di coordinamento:

- il supporto alla supervisione diretta;
- la creazione di unità organizzative autosufficienti;
- il rafforzamento delle relazioni orizzontali;
- la standardizzazione delle conoscenze e capacità.

L'*adattamento reciproco* opera semplicemente attraverso la comunicazione informale tra i soggetti da coordinare che, in questo modo, conservano il controllo del loro lavoro.

La *formalizzazione* consiste nell'emissione e comunicazione di documenti scritti che stabiliscono regole vincolanti sulla divisione del lavoro e il coordinamento e, in particolare:

- quali sono gli organi e le loro relazioni gerarchiche o funzionali (*organigrammi*);
- quali attività devono svolgere (*mansionari*);
- come le devono svolgere (*procedure*).

Le organizzazioni che usano la formalizzazione come meccanismo principale di coordinamento sono dette *burocrazie*. Esse tendono anche ad un uso accentuato della gerarchia e al raggruppamento per funzione. Sono favorite da ambienti stabili e poco competitivi nonché da un'elevata standardizzazione del prodotto.

La *supervisione diretta* opera attraverso gli ordini del superiore gerarchico comune agli organi da coordinare, che assume la responsabilità e il controllo del loro lavoro. Questo meccanismo di coordinamento è presente in tutte le organizzazioni; in presenza di meccanismi di coordinamento basati sulla fissazione di obiettivi comuni o sulla formalizzazione, tende ad intervenire per fronteggiare situazioni di eccezione, non previste dagli strumenti di pianificazione o standardizzazione (*management by exceptions*).

Il supporto alla supervisione diretta può essere realizzato attraverso:

- il sistema informativo, che fornisce agli organi di comando le informazioni necessarie per decidere;
- la creazione di *organi di staff* che si affiancano agli organi di comando supportandoli con la consulenza ed assistenza, grazie alle competenze specialistiche di cui

dispongono. In contrapposizione agli organi di *staff*, gli organi di comando ed i loro subordinati sono detti *organi di line* .

Il rafforzamento delle relazioni orizzontali può essere attuato mediante:

- la creazione di *comitati* (o *team*) permanenti che riuniscono più organi periodicamente;
- la creazione di *task force*, permanenti o più frequentemente temporanee, che riuniscono più organi per affrontare un determinato problema;
- la creazione di *posizioni di collegamento*, che hanno il compito di favorire le comunicazioni tra unità organizzative;
- la creazione di *posizioni di integrazione*, che hanno autorità funzionale (ossia limitata a determinate attività o questioni, in contrapposizione a quella gerarchica, che è generalizzata) su tutti gli organi coinvolti
 - in un progetto (*project manager*),
 - in un prodotto (*product manager*),
 - in un processo (*process manager*).

Delega e decentramento

La *delega* è il trasferimento di poteri decisionali e delle corrispondenti responsabilità dall'organo che ne è inizialmente investito (*delegante*) ad un altro organo (*delegato*).

Una struttura organizzativa è caratterizzata da un maggiore *decentramento* quanto più la delega:

- è continuativa e sistematica (non saltuaria od occasionale);
- riguarda decisioni su questioni rilevanti,
- raggiunge i livelli più bassi della gerarchia.

Il decentramento presenta vari vantaggi:

- evita che gli organi al vertice della gerarchia aziendale debbano dedicare il loro tempo a decisioni frequenti e di minore portata;
- favorisce la tempestività delle decisioni, in risposta agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno;
- consente una maggiore considerazione degli aspetti operativi e attuativi delle decisioni;
- agisce da fattore di motivazione del personale.

Il decentramento può essere:

- *verticale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di *line* subordinato nella gerarchia; riguarda normalmente decisioni per l'implementazione degli obiettivi aziendali;
- *orizzontale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di *staff*; riguarda normalmente decisioni sui metodi di lavoro, che rientrano nelle competenze specialistiche dell'organo di *staff*.

Il decentramento può inoltre essere:

- *selettivo*, quando sono attribuiti ad un organo poteri decisionali su questioni attinenti alla funzione alla quale appartiene;
- *parallelo*, quando sono attribuiti all'organo che presidia un *output* i poteri decisionali (in genere ampi) per gestirlo.

Schemi di macrostruttura

La struttura organizzativa aziendale può essere studiata a vari livelli:

- di *macrostruttura* (o *macro-organizzazione*), che riguarda l'articolazione dell'azienda nelle direzioni intermedie (di funzione, divisione ecc.);
- di *mesostruttura* (o *meso-organizzazione*), che riguarda l'articolazione interna delle direzioni intermedie;
- di *microstruttura* (o *micro-organizzazione*), che riguarda l'articolazione interna delle singole unità operative.

Particolarmente rilevante è la macrostruttura, in relazione alla quale si riscontrano schemi tipici. Tali schemi presentano delle configurazioni caratteristiche delle variabili organizzative, in funzione del modo in cui viene diviso il lavoro manageriale e, in particolare, del criterio di raggruppamento in base al quale sono formate le direzioni intermedie poste alle dirette dipendenze dell'alta direzione. Di solito si identificano i seguenti schemi di macrostruttura:

- elementare;
- polifunzionale;
- multidivisionale;
- a matrice.

Va peraltro avvertito che nella pratica si riscontrano non di rado macrostrutture ibride, rispetto agli schemi ideali sopra elencati.

Struttura elementare

La *struttura elementare* è caratterizzata da:

- due soli livelli della *line* gerarchica:
 - l'alta direzione;
 - le unità operative;
- organi di staff limitati o assenti;
- decentramento limitato o assente.

È questo lo schema tipico delle piccole organizzazioni, in particolare delle piccole imprese dirette personalmente dal proprietario-imprenditore.

Macrostruttura polifunzionale

La *macrostruttura polifunzionale* (la cosiddetta *U-form* nella terminologia di O. Williamson) è caratterizzata da:

- almeno tre livelli della *line* gerarchica:

- l'alta direzione;
 - le direzioni di funzione, formate secondo un criterio di raggruppamento basato sull'input;
 - le unità operative;
- organi di staff di solito presenti;
 - decentramento selettivo verso le direzioni di funzione.

Questo schema è indubbiamente quello più diffuso: lo si riscontra in moltissime organizzazioni, delle più svariate dimensioni e campi di attività.

Limiti strutturali della macrostruttura polifunzionale sono:

- la tendenziale lentezza delle comunicazioni interne;
- la difficoltà a fronteggiare la variabilità ambientale e tecnologica;
- la tendenza a far sì che gli attori organizzativi assumano sotto-obiettivi organizzativi (limitati alla loro funzione) perdendo di vista l'obiettivo globale (solo l'alta direzione è in grado di vedere l'organizzazione nel suo insieme) e la fluidità dei processi.

Condizioni ideali per l'impiego della macrostruttura polifunzionale sono:

- prodotti ampiamente sperimentati e standardizzati;
- bassi livelli di innovazione tecnologica;
- ridotta variabilità ambientale.

Macrostruttura multidivisionale

La *macrostruttura multidivisionale* (la cosiddetta *M-form* nella terminologia di O. Williamson) è caratterizzata da:

- almeno quattro livelli della *line* gerarchica:
 - l'alta direzione (il cosiddetto livello *corporate*);
 - le direzioni di divisione, formate secondo un criterio di raggruppamento basato sull'output (il cosiddetto livello *business*);
 - le direzioni di funzione, formate secondo un criterio di raggruppamento basato sull'input;
 - le unità operative.
- organi di staff presenti, sia a livello di azienda che di divisione;
- decentramento parallelo verso le direzioni di divisione.

Nella macrostruttura multidivisionale le divisioni sono di solito articolate in funzioni (salvo strutture aziendali molto complesse, con più livelli divisionali) ed hanno quindi una strutturazione interna di tipo polifunzionale. Va rilevato che il caso ideale, in cui le divisioni hanno al loro interno tutte le funzioni, è alquanto raro: di solito, per conseguire economie di scala, talune funzioni operano alle dirette dipendenze dell'alta direzione e prestano i loro servizi a tutte le divisioni; altre volte la parte decisionale e di coordinamento è a livello di alta direzione mentre l'operatività è a livello divisionale. Una variante della macrostruttura multidivisionale è la *holding*, nella quale le divisioni hanno un'autonoma soggettività giuridica.

Lo schema multidivisionale è solitamente adottato dalle organizzazioni di maggiori dimensioni, caratterizzate da un'elevata differenziazione in termini di *output* (prodotti, mercati, tipi di clientela, ecc.).

Vantaggi strutturali della macrostruttura multidivisionale sono:

- la possibilità di individuare un responsabile unico per un determinato prodotto, mercato o area geografica, evitando che debba essere l'alta direzione a farsi carico di assicurare una visione unitaria;
- la facilità di tenere comportamenti adattivi differenti e mirati per ogni realtà produttiva o territoriale (si pensi ad esempio alla diversa legislazione presente nei vari stati).

Limiti strutturali della macrostruttura multidivisionale sono:

- la moltiplicazione di risorse che svolgono medesime funzioni e, quindi, dei costi;
- le possibili difficoltà di comunicazione tra le divisioni, che tendono a comportarsi come aziende a sé stanti;
- la tendenza a far sì che gli attori organizzativi assumano come organizzazione di riferimento non l'intera azienda ma la propria divisione.

Condizioni ideali per l'impegno della macrostruttura multidivisionale sono:

- elevata eterogeneità dei prodotti dal punto di vista tecnologico e/o produttivo;
- elevata eterogeneità del mercato di sbocco o della clientela per lo stesso prodotto.

Macrostruttura a matrice

La *macrostruttura a matrice* è una variante della polifunzionale caratterizzata da:

- almeno tre livelli della *line* gerarchica:
 - l'alta direzione;
 - le direzioni di funzione (la cosiddetta *line verticale*) e, allo stesso livello, i *project* o *product manager* (la cosiddetta *line orizzontale*);
 - le unità operative, che dipendono tanto da una direzione di funzione quanto da un *project* o *product manager*;
- organi di staff di solito presenti;
- decentramento selettivo verso le direzioni di funzione, parallelo verso i *project* o *product manager*.

Si distingue:

- la *matrice debole*, in cui l'autorità prevalente è attribuita ai manager della *line verticale* e quelli della *line orizzontale* hanno un ruolo di coordinamento e controllo;
- la *matrice forte*, in cui, invece, l'autorità prevalente è attribuita ai manager della *line orizzontale* e quelli della *line verticale* hanno il compito di fornire loro le risorse, garantendo un adeguato livello di performance.

Gli schemi a matrice hanno una diffusione piuttosto limitata e tendono ad essere adottati da determinate categorie di organizzazioni, ad esempio le imprese che producono su commessa.

Vantaggi strutturali della macrostruttura a matrice sono:

- l'elevata flessibilità di azione e l'elevata capacità di adattamento alle esigenze dell'ambiente e del mercato;
- la capacità di assicurare il coordinamento di funzioni specialistiche e competenze molto differenziate;
- l'elevata capacità di innovazione.

Limiti strutturali della macrostruttura a matrice sono:

- la difficoltà di standardizzazione dei risultati produttivi;
- lo *stress* provocato dai continui cambi di ruolo e dalla difficoltà di programmazione delle attività;
- i rischi di conflitti di ruolo e di competenza;
- il rischio di duplicazione di funzioni tra la struttura verticale e quella orizzontale.

Condizioni ideali per l'impiego della macrostruttura a matrice sono:

- elevata variabilità ambientale e di mercato;
- alti livelli di innovazione tecnologica;
- necessità di impiegare competenze specialistiche e innovative;

sempre che esistano valori professionali unificanti.

Consiglio di amministrazione

Nelle società per azioni e simili è solito disporre di un consiglio di amministrazione che governa l'azienda secondo le regole e le leggi del governo d'impresa. Figura tipica di questa sezione aziendale è l'amministratore delegato ed il direttore generale.

Il consiglio di amministrazione (spesso abbreviato CdA), nell'organizzazione aziendale è l'organo collegiale al quale è affidata la gestione delle società per azioni e delle altre società la cui disciplina è modellata su quella delle società per azioni. Un organo analogo, a volte con lo stesso nome, si trova anche in altri enti non aziendali, come ad esempio le università.

Nella letteratura sul governo d'impresa ("governance aziendale") il consiglio di amministrazione è denominato anche board, dal nome che assume negli ordinamenti anglosassoni ("board of directors" nelle società per azioni; in altri enti si usa la stessa denominazione oppure "board of trustees", "board of governors", "board of regents").

Struttura

I membri del consiglio di amministrazione muniti di una determinata delega (ad amministrare) sono detti *amministratori* (*directors* nei paesi anglosassoni); i membri del consiglio privi di delega sono detti *consiglieri*.

Nella maggior parte degli ordinamenti (un'eccezione è la Francia) non devono essere necessariamente soci e in certi ordinamenti (ad esempio, Francia, Paesi Bassi, Inghilterra e Stati Uniti) possono essere anche persone giuridiche.

Alcuni ordinamenti (Italia, Spagna, Paesi Bassi, ecc.) consentono la nomina di un solo amministratore (detto *amministratore unico*) il quale agisce, quindi, come organo monocratico: in questi casi ovviamente non c'è il consiglio di amministrazione.

Gli amministratori sono di solito eletti dall'assemblea dei soci. Alcuni ordinamenti, però, consentono al consiglio di amministrazione di cooptare i suoi membri per coprire posti vacanti o, addirittura, in aggiunta a quelli eletti dall'assemblea. D'altra parte, una cooptazione di fatto si riscontra sovente nei casi in cui la proprietà delle azioni è così dispersa che nessun azionista o gruppo di azionisti è in grado di condizionare l'elezione degli amministratori.

Se la *governance* della società non è basata sul *sistema monistico (one-tier system)* ma su quello *dualistico (two-tier system)*, di origine tedesca e ora adottato anche da altri ordinamenti, al posto del consiglio di amministrazione vi sono due organi collegiali:

- il *consiglio di sorveglianza (supervisory board)*, eletto dall'assemblea degli azionisti;
- il *consiglio di gestione (management board)*, eletto dal consiglio di sorveglianza.

Dove vengono attuate forme di *cogestione*, ossia di partecipazione dei lavoratori dipendenti alla gestione dell'azienda, nel consiglio di amministrazione o nel consiglio di sorveglianza siedono anche rappresentanti degli stessi, da loro eletti o designati dalle rispettive organizzazioni sindacali.

Funzioni

Le legislazioni ottocentesche concepivano gli amministratori come semplici mandatari dell'assemblea degli azionisti, che aveva competenza generale e poteva impartire loro istruzioni in ogni momento; invece, le legislazioni attuali (a partire dalla legge azionaria tedesca del 1937) attribuiscono al consiglio di amministrazione i più ampi poteri di gestione, limitando la competenza dell'assemblea a determinati atti (nomina e revoca degli amministratori, approvazione dei bilanci, modifiche allo statuto ecc.).

In pratica, il consiglio di amministrazione non può, per la sua natura collegiale, assicurare la direzione quotidiana dell'azienda; questa è pertanto demandata al *management*, mentre il consiglio nomina e licenzia i manager, ne controlla l'operato, ne stabilisce la remunerazione e si occupa delle scelte strategiche e delle decisioni non delegabili. D'altra parte, i manager più importanti sono membri del consiglio di amministrazione; ciò vale, in particolare, per i *senior manager*: presidente, amministratore delegato, direttore generale ecc. Si distinguono, a tale proposito, gli *amministratori esecutivi (executive directors)*, che sono anche manager della società, dagli *amministratori non esecutivi (non-executive directors)*, che invece non lo sono.

La presenza di amministratori non esecutivi è necessaria per assicurare un efficace controllo sul management, visto che, da questo punto di vista, gli amministratori esecutivi si possono trovare in conflitto d'interesse.

L'efficacia del controllo è in particolare assicurata dalla presenza, tra gli amministratori non esecutivi, di *amministratori indipendenti (independent directors)*, che soddisfano

determinati requisiti personali tali da garantire che essi operino nell'esclusivo interesse della società e non del management o di singoli azionisti.

Per lo stesso motivo è considerata buona prassi la separazione tra il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione (*chairman*, in inglese), che dovrebbe essere affidato ad un amministratore non esecutivo, e quello di vertice del management (il cosiddetto *capo azienda*, variamente denominato: amministratore delegato, direttore generale, ecc.), nonostante la diffusa pratica di unire i due ruoli nella stessa persona (cosiddetta *CEO duality*).

Italia

In Italia è affidata a un *consiglio di amministrazione* la gestione delle società di capitali, ossia società per azioni, a responsabilità limitata e in accomandita per azioni, nonché delle società cooperative.

La durata del mandato degli amministratori è fissata dagli statuti delle singole società, limitandosi la legge a stabilire la durata massima (in genere dai tre a sei anni, secondo gli ordinamenti). L'assemblea può, però, revocare gli amministratori prima della scadenza del mandato; nella maggioranza degli ordinamenti la revoca è libera, mentre in alcuni è richiesta una giusta causa (ai sensi dell'articolo 2383, comma 3°, del Codice civile, la revoca può avvenire in qualunque momento, salvo il diritto dell'amministratore al risarcimento dei danni in caso di revoca senza giusta causa). Vi sono anche ordinamenti che consentono al consiglio di amministrazione di destituire i suoi membri (anche in questo caso la destituzione può essere libera o subordinata ad una giusta causa).

Un organo così denominato è presente anche in alcuni enti della pubblica amministrazione italiana (come ad esempio nelle università in Italia), talvolta con un ruolo analogo a quello svolto nelle società per azioni, altre volte con attribuzioni più limitate o tipiche.

Amministratore delegato

L'**amministratore delegato** (in sigla **AD**; in inglese americano: *chief executive officer*, **CEO**; in inglese britannico: *managing director*, **MD**) o consigliere delegato (**CD**), in un'organizzazione aziendale è un componente del consiglio di amministrazione di una società per azioni, società di persone o altra azienda organizzata in modo analogo, a cui sono stati forniti dal consiglio stesso poteri decisionali sulle azioni e sulla struttura dell'attività aziendale, e che svolge un ruolo di predominanza al suo interno.

Caratteristiche generali

Negli ordinamenti che, sul modello tedesco, adottano il sistema dualistico di governo d'impresa, scindendo il consiglio di amministrazione in due organi collegiali, il consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione, il ruolo di capo azienda è svolto collegialmente da quest'ultimo che ha un proprio presidente (*Vorstandsvorsitzender* in Germania) diverso dal presidente del consiglio di sorveglianza.

Nel mondo

Il titolo attribuito al capo azienda varia secondo le tradizioni nazionali: il titolo di amministratore delegato è impiegato, ad esempio, in Italia, in Svizzera (ma solo se la persona in questione è altresì membro del consiglio

d'amministrazione), Portogallo e Belgio ma viene correntemente utilizzato anche per tradurre in italiano le diverse denominazioni utilizzate in altri paesi.

In molti paesi, dov'è diffuso il modello francese, si usa il titolo di direttore generale (ad esempio, il *director general* nei paesi di lingua spagnola) che, invece, in Italia designa solitamente un manager subordinato all'amministratore delegato. In Svizzera si utilizza invece la semplice qualifica di direttore, ma unicamente se chi ricopre tale incarico è un terzo non membro del consiglio d'amministrazione. In Francia e in altri paesi francofoni è spesso detto *président-directeur général* (PDG) in quanto ricopre anche il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione (in Québec, però, si utilizza anche il titolo di *chef de la direction*). In Svezia è detto *verkställande direktör* (VD), in Norvegia e Danimarca *administrerende direktør* (adm. dir.).

Giappone

Ha solitamente il titolo *shachō* (社長), traducibile con presidente. Può inoltre esserci un *kaichō* (会長), traducibile con presidente del consiglio di amministrazione: tradizionalmente un *shachō* ormai ritiratosi, talora il fondatore della società, che può mantenere una notevole influenza, pur senza poteri formali. Il *shachō* e altri senior manager, a volte anche il *kaichō*, sono *daihyō torishimariyaku* (代表取締役), membri del consiglio di amministrazione ai quali lo stesso ha delegato poteri.

Soprattutto nelle società più piccole, il capo azienda può essere anche presidente del consiglio di amministrazione (cosiddetta *CEO duality*), sebbene sia considerata buona prassi la separazione tra le due cariche. Nelle società statunitensi il CEO può avere la carica di presidente (*president*) della società, distinta da quello di presidente (*chairman*) del consiglio di amministrazione; in certe società, soprattutto di grandi dimensioni, la carica di presidente della società è, invece, attribuita a un manager direttamente subordinato al CEO, il *chief operating officer* (COO), figura assimilabile al direttore generale delle società italiane.

Italia

In Italia il titolo è solitamente attribuito al membro del consiglio di amministrazione posto a capo dell'organizzazione aziendale, il cosiddetto *capo azienda*; a volte si distingue l'amministratore delegato così inteso dal *consigliere delegato*, membro del consiglio con una delega limitata, ad esempio a una determinata funzione aziendale. L'AD non va confuso con il presidente (del CdA) che, quando esiste la figura dell'AD, ha una funzione politica ovvero di rappresentanza e di garanzia nei confronti dell'assemblea dei soci/azionisti.

La figura dell'amministratore delegato delle società per azioni è disciplinata dall'art. 2381 del Codice civile contenuto nel Libro V, Titolo V, Capo V, sezione VI bis. Secondo tale articolo, se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni a un *comitato esecutivo*, composto da alcuni dei suoi componenti, o a uno o più dei suoi componenti, gli amministratori delegati (*organi delegati*).

In tal caso il consiglio determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; esamina i piani

strategici, industriali e finanziari della società, se predisposti; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione. Gli amministratori sono comunque tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Non possono essere delegate:

- la facoltà di emettere obbligazioni convertibili;
- la redazione del bilancio di esercizio;
- la facoltà di aumentare il capitale sociale;
- gli adempimenti relativi alla riduzione del capitale sociale per perdite;
- la redazione del progetto di fusione con altre società;
- la redazione del progetto di scissione della società.

Se lo statuto della società ha adottato il sistema dualistico, la gestione dell'impresa spetta esclusivamente al consiglio di gestione, il quale può però delegare proprie attribuzioni a uno o più dei suoi componenti secondo le stesse regole ora viste (art. 2409-*novies* del codice civile italiano).

Amministratore delegato e direttore generale (qualora esista questa figura) sono due ruoli molto diversi: il direttore generale è il capo degli altri direttori e/o manager, ha compiti direttivi ma operativi ed è subordinato all'AD. Il DG è un dirigente cioè un dipendente dell'azienda di cui è direttore generale, a differenza dell'AD che, per definizione, è un amministratore e risponde solo ai soci/azionisti.

Regno Unito

Il titolo di Managing Director (MD) viene generalmente utilizzato in Gran Bretagna dalle *public limited company* (società per azioni le cui azioni sono offerte al pubblico) oltre che dalle organizzazioni non profit e dalle agenzie pubbliche. Il caso *Ferguson v Wilson* del 1866 fu il primo di un consolidato orientamento giurisprudenziale, che affermò che ogni impresa in quanto titolare di personalità giuridica, è obbligata ad avere un legale rappresentante (*director*), legittimato attivamente e passivamente ad agire in giudizio in nome e per conto di essa. Soltanto a questi, gli azionisti possono chiedere di essere rappresentati in giudizio. La sezione 154 del *Companies Act* del 2006 richiede che qualsiasi società privata abbia almeno un rappresentante e qualsiasi società pubblica ne abbia almeno due.

Il caso *Hutton v West Cork Railway Co* del 1883 stabilì l'obbligo di porre dei limiti al potere di spesa degli amministratori societari nei confronti di soggetti diversi dagli azionisti soci. Il *Companies Act* del 2006 affermò il primato degli azionisti secondo il principio dell'*Enlightened Shareholder Value*, per il quale gli amministratori sono il primo riferimento dei titolari di quote e sono tenuti a operare nel loro primario interesse. Allo stesso tempo, la norma introdusse la previsione di un diritto-dovere del

gruppo dirigente a tenere conto nell'ambito della propria gestione anche dei portatori di diritti e di interessi legittimi diversi dai detentori della proprietà, quali sono ad esempio i lavoratori dipendenti nel corso di una procedura concorsuale fallimentare. La sezione 172 del Companies Act del 2006 stabilisce che:

(EN)

«A director of a company must act in the way he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole»

(IT)

«Il dirigente di una compagnia è tenuto ad agire nel modo che egli, in buona fede, ritiene essere il migliore al fine di promuovere il successo dell'impresa a beneficio di tutti i suoi membri nella loro unità complessiva»

(2006 Companies Act, Regno Unito, sezione 171)

Il testo prosegue affermando che gli amministratori devono pesare l'impatto di qualsiasi decisione nel lungo termine, l'interesse dei lavoratori, l'impatto dell'operatività sull'ambiente e le comunità locali, la necessità di instaurare relazioni durature con i clienti e con i fornitori, l'opportunità che il disbrigo degli affari preservi una reputazione pubblica in conformità a elevati standard etici e la necessità di una condotta corretta all'interno dei membri della compagnia.

Stati Uniti d'America

Negli USA è denominato *chief executive officer* (CEO), termine che si è ormai diffuso internazionalmente nel linguaggio economico e giornalistico, mentre negli altri paesi anglosassoni si usa di solito il titolo di *managing director* (MD).

Direttore generale

Il **direttore generale** è un titolo attribuito in molte organizzazioni aziendali, pubbliche e private, ad un *manager*, di solito un dirigente.

Riveste autorità e responsabilità estese all'intera organizzazione, ed è quindi appartenente al cosiddetto *senior management*.

Descrizione

In certi casi il manager così designato risponde a sua volta ad una figura superiore (presidente, amministratore delegato ecc.).

In certe organizzazioni il titolo di direttore generale viene attribuito al manager preposto ad un'ampia unità organizzativa, detta *direzione generale*. In particolare, in vari ordinamenti (Italia, Francia, Spagna, Paesi Bassi ecc.) le direzioni generali sono articolazioni organizzative dei dicasteri.

Nel mondo

In diversi Stati del mondo, nelle società per azioni e nelle altre società organizzate in modo analogo il titolo di direttore generale è attribuito ad una figura di vertice, il cosiddetto capo azienda, corrispondente all'amministratore delegato italiano o al *chief executive officer* (CEO) anglosassone. È così nei paesi di lingua spagnola (*director general*) e di gran parte dell'Europa centro-orientale (Russia, Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia ecc.).

Francia

Il titolo (*directeur général*) è usato anche in Francia e altri Paesi francofoni, spesso nella forma *président-directeur général* (PDG) in quanto la stessa persona ricopre altresì il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione. In Francia, prima della legge n° 2001-420 del 15 maggio 2001, i due ruoli dovevano essere necessariamente uniti, mentre ora possono essere separati. Tale legge ha anche introdotto la figura del *directeur général délégué* ("direttore generale delegato") paragonabile al *chief operating officer* delle società statunitensi.

Italia

Il direttore generale, quando questa figura esiste in organico, è il capo dei direttori e/o manager, responsabili delle direzioni o funzioni. Pertanto, è un ruolo operativo seppur di alto livello. Normalmente, il DG è un dirigente ma potrebbe essere anche un quadro con funzioni direttive, oppure un libero professionista con un contratto *ad hoc*, secondo quanto eventualmente previsto dalla legislazione in materia. Nelle imprese italiane il direttore generale non è, di solito, il capo azienda ma è una figura con responsabilità di coordinamento e ottimizzazione di tutte le attività operative e progettuali dell'azienda, con l'obiettivo di renderle più efficaci e funzionali agli obiettivi aziendali. In una società per azioni, il direttore generale dipende direttamente dall'amministratore delegato. Con riferimento alle società per azioni, il codice civile italiano, pur senza contenere alcuna definizione della figura, stabilisce all'art. 2396 che "Le disposizioni che regolano la responsabilità degli amministratori si applicano anche ai direttori generali nominati dall'assemblea o per disposizione dello statuto, in relazione ai compiti loro affidati, salve le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro con la società". Nel campo dell'editoria, al posto del titolo di direttore generale vi è quello di *direttore editoriale*.

Nella pubblica amministrazione italiana il titolo viene utilizzato per designare vari organi dello Stato o di altri enti pubblici.

• Ministeri

Nei ministeri il direttore generale è il dirigente preposto ad una *direzione generale*; questa è la ripartizione organizzativa di primo livello in alcuni ministeri e di secondo livello in altri, nei quali la ripartizione di primo livello è il dipartimento.

Le direzioni generali e gli uffici ad esse equiparati (collettivamente designati dal legislatore come *uffici dirigenziali generali*) si suddividono a loro volta in *uffici dirigenziali*, diretti da un dirigente e solitamente denominati *divisioni*.

Gli incarichi di direttore generale o di titolare di uffici equiparati sono conferiti, ai sensi dell'art. 19, comma 4, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro competente, a dirigenti della prima fascia oppure, in misura non superiore al 70% della relativa dotazione, ad altri dirigenti dello Stato o - con contratto a tempo determinato, di durata non superiore a tre anni - a persone, anche esterne all'amministrazione, che possiedono le qualità professionali indicate nel comma 6 dello stesso articolo (esperienza almeno quinquennale in funzioni dirigenziali in enti ed aziende, anche private; particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile dalla formazione universitaria e postuniversitaria, da pubblicazioni scientifiche e da concrete esperienze di lavoro maturate per almeno un quinquennio in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza; provenienza dai

settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato). Tali incarichi hanno durata non inferiore a tre anni e non superiore a cinque (art. 19, comma 2, d.lgs. 165/2001).

- **Aziende sanitarie locali**

Il direttore generale è l'organo posto al vertice di un'azienda sanitaria locale o di un'azienda ospedaliera. Secondo l'art. 3 del d.lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 gli sono riservati tutti i poteri di gestione, nonché la rappresentanza dell'azienda; adotta l'*atto aziendale*, che disciplina l'organizzazione e il funzionamento dell'ente; è responsabile della gestione complessiva e nomina i responsabili delle strutture operative dell'azienda. È coadiuvato dal *direttore amministrativo* e dal *direttore sanitario*, da lui nominati, che oltre ad assumere diretta responsabilità delle funzioni loro attribuite, concorrono, con proposte e pareri, alla formazione delle sue decisioni (è tenuto a motivare i provvedimenti assunti in difformità dal parere reso dal direttore sanitario, dal direttore amministrativo o dal consiglio dei sanitari).

Secondo l'art. 3 bis del d.lgs. 502/1992 il direttore generale è nominato dalla giunta regionale tra coloro che possiedono un diploma di laurea ed esperienza almeno quinquennale di direzione tecnica o amministrativa in enti, aziende, strutture pubbliche o private, in posizione dirigenziale. Entro diciotto mesi dalla nomina deve produrre il certificato di frequenza di un apposito corso di formazione in materia di sanità pubblica e di organizzazione e gestione sanitaria.

Il suo rapporto di lavoro, così come quello del direttore amministrativo e del direttore sanitario, è esclusivo ed è regolato da contratto di diritto privato, di durata non inferiore a tre e non superiore a cinque anni, rinnovabile. Quando ricorrano gravi motivi o la gestione presenti una situazione di grave disavanzo o in caso di violazione di leggi o del principio di buon andamento e di imparzialità dell'amministrazione, la regione, tenuta alla risoluzione del contratto, dichiara la decadenza del direttore generale e provvede alla sua sostituzione.

In caso di vacanza dell'ufficio o nei casi di assenza o di impedimento del direttore generale, le relative funzioni sono svolte dal direttore amministrativo o dal direttore sanitario su delega del direttore generale o, in mancanza di delega, dal direttore più anziano per età.

- **Comuni e province**

La figura è prevista dall'art. 108 del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 come un organo facoltativo dei comuni con popolazione superiore ai 100.000 abitanti. Può essere nominato dal sindaco o dal presidente della provincia, previa deliberazione della giunta, al di fuori della dotazione organica e con contratto a tempo determinato. Provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ente, secondo le direttive impartite dal sindaco o dal presidente della provincia, e sovrintende alla gestione dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.

- **Università**

Nelle università in Italia la figura del direttore generale è stata introdotta dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240, in sostituzione del *direttore amministrativo*. È disciplinata dagli statuti dei singoli atenei, nell'ambito dei principi stabiliti dall'art. 2 di tale legge.

Il direttore generale deve essere scelto tra personalità di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale con funzioni dirigenziali. L'incarico è conferito dal consiglio di amministrazione, su proposta del rettore, sentito il parere del senato accademico, ed è regolato con contratto di lavoro a tempo determinato di diritto privato, di durata non superiore a quattro anni rinnovabile.

Spettano al direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo, nonché i compiti attribuiti ai dirigenti generali delle amministrazioni statali, in quanto compatibili. Il direttore generale partecipa, senza diritto di voto, alle sedute del consiglio di amministrazione.

Direttore operativo

Il **direttore operativo** (in inglese *chief operating officer*, in sigla **COO**) è un dirigente posto alle dirette dipendenze dell'amministratore delegato.

Ha responsabilità di coordinamento e ottimizzazione delle attività operative e progettuali di un'azienda, al fine di renderle più efficaci e funzionali per il business.

Stati Uniti d'America

Nelle imprese statunitensi il COO porta sovente anche il titolo di *president* o di *executive vicepresident* (EVP) della società.

Italia

Nelle imprese italiane il titolo di direttore operativo è usato raramente poiché il manager in questione porta di solito il titolo di *direttore generale* (che in altri paesi designa, invece, il capo azienda).

Francia

Nelle imprese francesi il direttore operativo porta solitamente il titolo di *directeur général délégué* (direttore generale delegato), mentre il titolo di *directeur général* (direttore generale) o *président-directeur général* (presidente-direttore generale) è attribuito al capo azienda.

Direttore finanziario

Il **direttore finanziario** (talvolta chiamato con l'acronimo **CFO**, dall'inglese **Chief Financial Officer**) è una figura dirigenziale dell'organizzazione aziendale: ha la responsabilità della gestione e della pianificazione generale delle attività finanziarie di un'azienda.

Figura istituzionalizzata nel 2002 negli Stati Uniti dopo la legge Sarbanes-Oxley.

Italia

- negli anni cinquanta-sessanta il ragioniere capo dell'amministrazione aziendale riceve delega dal proprietario o dall'amministratore delegato di occuparsi della gestione finanziaria corrente (entrate e uscite monetarie; crediti e debiti di specie finanziaria);
- negli anni '70-'80 la figura si evolve seguendo una logica assimilabile a una forza centripeta e diventa direttore di una macro area aziendale assumendo la dizione

di *direttore amministrazione, controllo, finanza* (DACF). È in quest'epoca che il DACF ha il massimo potere in azienda;

- negli anni '90 si assiste a un fenomeno opposto: la presenza di una forza centrifuga sottrae al DACF alcune funzioni che diventano indipendenti (ad esempio: internal auditing, IT, finanza e tesoreria, pianificazione);
- verso la fine degli anni '90 e l'inizio del terzo millennio il direttore finanziario entra come figura professionale negli organigrammi aziendali, quale responsabile della tesoreria e della finanza, sia come acquirettore di risorse finanziarie e monetarie che come gestore di attività di business che assorbono/generano risorse finanziarie e monetarie. È in questo momento che inizia la sua assimilazione alla figura dello Chief Financial Officer (CFO).

Direttore dei servizi

Il **direttore dei servizi** (in inglese *chief services officer*, in sigla **CSO**), in una organizzazione aziendale, è un dirigente con responsabilità di progettazione e coordinamento dei servizi offerti dall'azienda, posto alle dirette dipendenze dell'amministratore delegato. Il CSO è solitamente responsabile dello sviluppo di processi e strumenti, sia internamente che esternamente, per produrre il massimo valore per tutti gli stakeholder con un uso intelligente ed efficiente delle risorse umane potenzialmente fluttuanti.

In alcune organizzazioni, la stessa persona può detenere questo titolo insieme a quello di direttore operativo (COO) poiché dello stesso livello e con funzioni complementari. Spesso, il direttore dei servizi è previsto nell'organico di aziende fortemente focalizzate sul cliente, mentre il direttore operativo opera in aziende focalizzate sullo sviluppo del prodotto. Un CSO ha quasi sempre un forte background operativo, mentre un COO ha spesso un background nello sviluppo del business.

Direttore tecnico

Il **direttore tecnico** (in inglese: *chief technology officer* o *chief technical officer*, in sigla **CTO**) è un manager di primo livello e membro del direttivo di un'azienda la cui responsabilità principale è monitorare, valutare, selezionare e suggerire al consiglio direttivo e all'amministratore delegato le tecnologie che possono essere applicate ai prodotti o ai servizi che una azienda produce.

Il ruolo significativo della tecnologia nei prodotti di un'azienda ha creato la necessità di un manager che capisca e conosca le tecnologie e sappia identificarne le possibili applicazioni nei prodotti aziendali. Molte aziende hanno dato risposta a questo bisogno individuando la figura del direttore tecnico.

Fornire consigli strategici all'amministratore delegato e al consiglio direttivo aziendale richiede capacità che vanno oltre quelle puramente tecniche. Il direttore tecnico solitamente è una persona di fiducia dell'amministratore delegato che ha guadagnato nei precedenti ruoli svolti in azienda il rispetto dei superiori e dei pari grado per quanto riguarda le abilità e le performance tecniche ma che ha anche capacità di gestione, di affari e finanziarie che gli permettono di cogliere globalmente gli aspetti strategici della società. Il direttore tecnico ha il compito diretto di migliorare la competitività dell'azienda.

Per includere gli aspetti tecnologici nella strategia aziendale è necessario che il direttore tecnico sviluppi efficaci relazioni con le persone chiave dell'azienda, per esempio con i

membri del consiglio direttivo, i responsabili di ricerca e laboratorio scientifico ed i responsabili del marketing.

Molte aziende includono stabilmente il direttore tecnico nel consiglio direttivo aziendale assieme ad amministratore delegato (CEO), direttore operativo (COO), direttore finanziario (CFO) e direttore informatico (CIO): il 60% delle aziende americane, il 67% di quelle europee e il 91% di quelle giapponesi.

Responsabilità

Le responsabilità del direttore tecnico includono solitamente:

- Il monitoraggio delle nuove tecnologie e la valutazione del loro potenziale applicate a prodotti o servizi;
- la supervisione dei progetti di ricerca per assicurare che portino valore aggiunto alla società;
- la valutazione tecnica del potenziale di eventuali collaborazioni, acquisizioni o fusioni di società.
- promuovere e confrontare il livello tecnologico della propria azienda partecipando a conferenze e fiere e prendendo parte a associazioni o confederazioni o gruppi professionali, ecc.

Il ruolo del direttore tecnico non è un'estensione del ruolo di responsabile di ricerca e sviluppo. Non ha il compito diretto di sviluppare nuovi progetti o nuove idee. Ha il compito di vedere e convertire le possibilità offerte dalla tecnologia in decisioni strategiche per l'azienda. Spesso il responsabile di ricerca e sviluppo e del laboratorio scientifico rispondono al direttore tecnico.

Storia

Negli anni '50 e '60 molte grandi società crearono dei laboratori di ricerca in posti distanti dalla sede principale e dagli impianti di produzione. L'obiettivo era coinvolgere dei brillanti scienziati e permettere loro di operare in un ambiente non contaminato dalla routine quotidiana dell'azienda. I responsabili di tali laboratori non partecipavano alle decisioni riguardanti la strategia aziendale. Il loro ruolo era principalmente esplorare e realizzare nuove idee, reclutare i migliori tecnici e scienziati e pubblicare stimati documenti di ricerca.

Alla fine degli anni '80 le società iniziarono a ribattezzare i responsabili di ricerca e sviluppo come Chief Technology Officer. La tecnologia stava divenendo una componente importante dei prodotti tanto che i consigli direttivi riconobbero la necessità di avere un manager che potesse capire le tecnologie e suggerire le opportune applicazioni. Tuttavia le agenzie e gli uffici di selezione del personale continuarono a suggerire per l'incarico di direttore tecnico le stesse persone proposte come responsabili di ricerca e sviluppo. Dopo diverse esperienze con questi candidati risultò chiaro che le caratteristiche del direttore tecnico erano differenti da quelle di responsabile di ricerca e sviluppo. Come conseguenza grandi società come General Electric, Allied Signal, Alcoa, ecc. crearono la figura di direttore tecnico con le caratteristiche attuali.

Negli anni '90 il direttore tecnico ha svolto un ruolo molto importante nelle società operanti nei settori relativi a computer e internet, tanto che attualmente il direttore tecnico

viene spesso erroneamente considerato un manager presente soltanto in aziende informatiche o alle dipendenze del direttore informatico.

Curiosità

Durante un viaggio in aeroplano, Ed Zander, l'amministratore delegato della Motorola, e Padmasree Warrior, all'epoca direttore tecnico della Motorola, lavorarono insieme per identificare l'obiettivo tecnico principale della società: il risultato fu il *seamless mobility*. Warrior evidenziò che le reti digitali ad ampia banda si sarebbero diffuse rapidamente e che il cellulare sarebbe stato lo strumento ideale per approfittare della cosa. Infatti attraverso il cellulare un cliente può accedere a dati, musica, servizi voce ovunque e in ogni momento: da qui il nome "seamless mobility". Zander presentò l'argomento all'azienda e questo divenne il "core business" della Motorola.

Direttore informatico

Il **direttore informatico** (in inglese: *chief information officer*, in sigla **CIO**) è il dirigente d'azienda responsabile della funzione aziendale tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Di solito risponde direttamente all'amministratore delegato (CEO).

Storia

Questa posizione manageriale si è resa necessaria a seguito dell'aumento di importanza della tecnologia telematica all'interno della gestione del business aziendale, soprattutto con l'esplosione della New Economy.

Formazione

Sebbene non esistano ancora specifici percorsi formativi commerciali - ufficialmente riconosciuti - per i responsabili informatici uniformati ad uno standard di qualità UNI/ISO/IEC, al momento vale la formula generale che è richiesta una altissima preparazione tecnica nel campo IT desunta da molti anni di attività sul campo nei vari settori del problem solving, contrattualistica con fornitori, gestione e coordinamento IT, reti di comunicazione. Questo non deve necessariamente significare che "chiunque" a suo arbitrio può elevarsi al ruolo di RSI solo per il fatto di lavorare nell'ambito IT; così come può essere che un profilo "junior" possa adempiere alle responsabilità ed oneri che competono ad un RSI con ventennale esperienza. A tal proposito il CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione poi DigitPA e ora AgID - Agenzia per l'Italia Digitale) nel protocollo di intesa sui contratti con fornitori e servizi, ha stilato il suo manuale operativo "Linee guida per la qualità dei servizi ICT nella pubblica Amministrazione" (Ref.num.10 1.1 del 02.02.2010) dove sono indicate con precisione quali competenze sono necessarie per un RSI al fine dell'esecuzione di un contratto con la PA. È utile riferirsi a questo protocollo per individuare professionalità che rispecchiano il reale ruolo di RSI in ambito sia privato che pubblico.

L'evoluzione della figura del direttore informatico porta ad una situazione in cui a fianco delle competenze tecniche sono ormai indispensabili capacità di leadership, comunicazione, comprensione dei processi aziendali, conoscenza del business e propensione al cambiamento. Il direttore informatico guida l'evoluzione delle risorse informatiche come strategia dei processi organizzativi aziendali adeguando le infrastrutture interne agli obiettivi definiti a livello aziendale.

Mansioni

Il suo compito principale è la direzione strategica dei sistemi informativi in azienda, in modo che si adattino al meglio ai processi aziendali e costituiscano un elemento di vantaggio competitivo a supporto delle attività di produzione.

Compiti principali

Il direttore informatico deve essere in grado di:

- Raccogliere e razionalizzare le esigenze dei propri "Clienti Interni"
- Contribuire all'analisi e alla definizione dei processi aziendali
- Contribuire alla definizione dei requisiti funzionali e architetturali degli strumenti informativi
- Contribuire alla gestione del cambiamento dovuto all'introduzione di nuovi strumenti informativi
- Definire e gestire il budget destinato ai Sistemi Informativi
- Definire degli standard metodologici e tecnologici di riferimento
- Definire metriche (KPI, SLA) per la valutazione dell'efficienza interna e dei fornitori di software e servizi
- Organizzare e gestire il funzionamento quotidiano dei sistemi informativi, ottimizzando le risorse interne e gli appalti verso fornitori esterni
- Organizzare e gestire il flusso delle informazioni sulla base dell'esperienza agevolando l'uso della tecnologia nel complesso informativo

Compiti accessori

Il responsabile informatico spesso risponde direttamente all'amministratore delegato o al direttore generale, partecipa ai principali comitati direzionali ed in alcuni casi assume un ruolo più ampio divenendo responsabile o supervisore anche di altre funzioni come l'organizzazione, la logistica e gli *assets* tangibili e non tangibili.

La figura del direttore informatico è ormai pressoché indispensabile ed è altresì gravata da forti responsabilità (solo come esempio si tenga in conto l'evoluzione della normativa sulla Privacy e Dati Dps 196/03 e successive, in continuo aggiornamento che portano a conseguenze civili e penali da non sottovalutare) al punto che viene talvolta indicata come sigla di *Career Is Over* ("la carriera è finita") in quanto un direttore informatico che non riesce a risolvere un problema tecnico grave è spesso costretto a dimettersi, soprattutto quando non ha una adeguata struttura di Staff tecnico che lo supporta.

Front Office e Back Office

L'organizzazione aziendale a livello strutturale e funzionale può essere divisa in due parti:

- il Front office che si occupa del marketing, delle vendite, dell'assistenza e in generale delle relazioni con i clienti;
- il Back office che si occupa degli aspetti tecnico-produttivi e degli aspetti gestionali-amministrativi, rappresentando il *core business* dell'azienda.

Risorse umane

In basso all'organizzazione aziendale, ma motore produttivo ci sono le risorse umane ovvero l'insieme di lavoratori dipendenti che concorrono

alla produzione aziendale secondo una certa produttività. In realtà si dovrebbe parlare genericamente di addetti in quanto le tipologie contrattuali di lavoro sono diverse.

Sistemi (o meccanismi) operativi

I *sistemi (o meccanismi) operativi* possono essere definiti come sistemi di regole e principi che rendono operativa la struttura organizzativa, indirizzando gli organi verso gli obiettivi aziendali. In altri termini, i sistemi operativi rendono dinamica la struttura organizzativa, di per sé statica; diversi sistemi operativi applicati alla medesima struttura organizzativa danno luogo a dinamiche diverse. In un certo senso, il rapporto tra sistemi operativi e struttura organizzativa è analogo a quello che nell'informatica intercorre tra *software* e *hardware*.

I principali sistemi operativi aziendali sono:

- il sistema di pianificazione e controllo;
- il sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane, che comprende anche il sistema di valutazione del personale e il sistema incentivante;
- il sistema informativo.

Stile di leadership e cultura aziendale

In un gruppo sociale la *leadership* è il ruolo, svolto dal *leader*, di guida degli altri membri (*led* o *follower*) verso il raggiungimento dello scopo del gruppo. Si distingue:

- la *leadership informale* (o *leadership* in senso stretto), che trae la sua legittimazione dal consenso degli altri membri;
- la *leadership formale* (detta anche *headship*) che opera invece in base ad una legittimazione esterna.

Poiché l'azienda e le sue unità organizzative sono configurabili come gruppi sociali (e precisamente gruppi secondari), gli organi di comando ad esse preposti ricoprono un ruolo di *leadership* formale. D'altra parte, come in tutti i gruppi sociali, accanto o, addirittura, in contrapposizione al *leader* formale (il "capo") possono emergere ruoli di *leadership* informale. Quando si parla di capacità di *leadership* dei manager si fa riferimento alla necessità che essi sappiano coniugare doti di *leadership* informale alla *leadership* formale che gli deriva dalla posizione ricoperta.

In letteratura sono stati delineati vari *stili di leadership* intesi come modelli di comportamento utilizzati per esercitare il ruolo di *leader*. La classificazione più risalente e nota è quella elaborata da Kurt Lewin (1949) che distingue tre stili:

- *autoritario*, quando il *leader* impone le proprie decisioni al gruppo: organizza e dirige le attività, impartisce ordini, tende a non consultarsi con i membri del gruppo e mantiene da loro una marcata distanza relazionale. I gruppi guidati da *leader* autoritari mostrano di solito un'elevata produttività, che tende però a crollare in assenza del *leader*; inoltre presentano un clima emotivo solitamente sgradevole. Si può far rientrare in questa categoria anche lo stile *persuasivo*, definito successivamente da altri autori, nel quale il *leader* tende a spiegare le motivazioni delle decisioni prese, per farle accettare meglio ai collaboratori;
- *democratico*, quando il *leader* chiede al gruppo di partecipare alle decisioni: tende a discuterle con gli altri membri o addirittura a delegargliele, mostra fiducia e

incoraggiamento nei confronti dei *followers*, si comporta come un membro del gruppo alla pari degli altri. I gruppi guidati da *leader* democratici mostrano di solito una bassa produttività iniziale che tende però a crescere; inoltre il gruppo lavora anche in assenza del *leader* e il clima emozionale tende ad essere piacevole;

- *lassista* (o *laissez-faire*), quando il *leader* lascia che sia il gruppo a decidere: tende a non intervenire, lasciando fare agli altri membri e offrendo il suo contributo solo quando richiesto o indispensabile. I gruppi guidati da un *leader laissez-faire* tendono a presentare un clima emozionale molto piacevole ma anche scarsa produttività.

In generale si ritiene che non esista uno stile di *leadership* migliore in assoluto; al contrario, esistono stili più appropriati in funzione delle varie situazioni. Così nelle situazioni di emergenza o di conflitto con altri gruppi, si mostra opportuno uno stile autoritario, più adeguato per decidere rapidamente. Al contrario, laddove si debba affrontare un problema complesso ma i tempi per decidere non sono stringenti, uno stile democratico potrebbe essere più appropriato, riuscendo ad ottenere l'apporto di tutti i membri del gruppo nella decisione.

Lo stile di *leadership* è uno degli aspetti della *cultura aziendale*. Questa può essere definita come l'insieme di valori e di significati che si esprimono esteriormente attraverso il linguaggio, le norme ed i modelli di comportamento, gli slogan, le narrazioni, i riti ed i simboli adottati dai componenti dell'organizzazione.

Amministrazione aziendale

L'**amministrazione aziendale** indica, in senso stretto, una specifica attività aziendale (e la funzione aziendale che se ne occupa), consistente nella rilevazione ordinata (ed eventualmente nell'elaborazione) di informazioni, per lo più di natura economica, sui fatti della gestione aziendale, al fine di costituire la memoria dell'organizzazione.

In ambito strettamente aziendale e nel linguaggio corrente il termine "amministrazione" tende a sovrapporsi come significato a management: in realtà i due concetti sono distinti, essendo le informazioni rilevate ed elaborate nel corso dell'attività di amministrazione un input per le successive decisioni manageriali.

Pianificazione aziendale

La **pianificazione aziendale**, in economia aziendale, è il sistema attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi e le azioni necessarie per raggiungerli. Gli *obiettivi*, a loro volta, possono essere definiti come risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (il loro *orizzonte temporale*).

Padre fondatore dell'economia aziendale fu Gino Zappa, studioso di economia aziendale, economista e accademico italiano. Secondo Zappa l'economia aziendale consiste nell'elaborazione e nella messa in atto di obiettivi e tecniche volte al raggiungimento di scopi aziendali, e al suo interno la gestione aziendale si divide in:

- **Pianificazione**, in cui vengono definite le strategie necessarie e vengono valutate delle idee con cui poi verranno creati gli obiettivi su un periodo medio-lungo dai 3 ai 5 anni
- **Programmazione**, in cui vengono definite altre strategie, ma a breve termine, e in pratica vengono messi in atto gli obiettivi

- **Controllo dell'azienda**, in cui viene verificato se essa è riuscita ad arrivare agli obiettivi
 - In termini generali la *pianificazione* è il processo con il quale, dato un sistema sociale, si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (*obiettivo*) e si individuano le azioni per conseguirlo (*piano d'azione*) e le risorse per mettere in atto queste azioni. Il prodotto della pianificazione prende il nome di *piano*. La pianificazione può interessare sistemi sociali di differenti dimensioni: da un intero sistema economico (*pianificazione macroeconomica*) o sociale ad una singola azienda (*pianificazione aziendale*).
 - Il sistema di pianificazione aziendale è normalmente connesso al *sistema di controllo di gestione*, il quale ha lo scopo di guidare la gestione aziendale verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli scostamenti tra questi ultimi e i risultati della gestione e mettendo così i responsabili in grado di decidere e attuare le opportune azioni correttive. Tale stretta integrazione fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di “sistema di pianificazione e controllo”.

Componenti del sistema

Le componenti del sistema di pianificazione, programmazione e controllo sono:

- Struttura organizzativa
- Sistema informativo
- Processo
- Informazioni

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'azienda è piramidale poiché le persone che dirigono l'azienda non riuscirebbero da sole a controllare tutto il team di persone sotto di loro. Per questo motivo vengono delegate altre persone sotto di loro e così via in modo tale che ognuno abbia il compito di controllare una precisa parte dell'azienda. Ognuno quindi ha delle responsabilità ben precise ed ha comunque il compito di riuscire a far arrivare l'azienda all'obiettivo. Dopo che l'azienda si è prefissata gli obiettivi, per far sì che questi vengano raggiunti, l'azienda individua dei responsabili che hanno il compito di sorvegliare ogni situazione fino al raggiungimento dell'obiettivo.

Per il raggiungimento dell'obiettivo si fa riferimento anche agli stakeholder, ossia tutte le persone interessate al raggiungimento dell'obiettivo. In particolare, nella pianificazione aziendale, esistono 5 categorie di stakeholder:

- Clienti
- Personale
- Fornitori
- Azionisti
- Comunità

Sistema informativo

Le informazioni necessarie all'azienda si trovano nel sistema informativo. Le persone che possono accedere a questo tipo di informazioni sono:

- il vertice strategico;
- i dirigenti della linea intermedia;
- il nucleo operativo.

Il sistema informativo viene diviso in due parti:

- La prima parte è quella fisica che viene utilizzata per le informazioni, mediante l'hardware e il software;
- La seconda parte invece riguarda la coordinazione dei dati e regola la sua trasmissione.

Inoltre il sistema informativo si può dividere in due sottoinsiemi:

- Sistema informativo non contabile dove vengono registrate tutte le informazioni aziendali;
- Sistema informativo contabile dove si trovano sia le informazioni interne all'azienda sia le informazioni esterne.

Processo

Inizialmente nella fase di processo vengono analizzati tutti i vincoli che l'azienda ha con l'interno e l'esterno. Dopodiché inizia la fase di pianificazione aziendale con decisioni di medio lungo periodo. Queste idee poi vengono messe in pratica creando appunto gli obiettivi di breve periodo per realizzare le decisioni a medio lungo termine.

Informazioni

Prima di prendere una decisione bisogna valutare bene le varie proposte, anche e soprattutto in termini economici. Il costo riveste un ruolo fondamentale nella pianificazione, programmazione e controllo di un'azienda.

Pianificazione

La pianificazione aziendale riguarda una serie di eventi o fatti che si susseguono ininterrottamente e che con il passare del tempo possono portare a risvolti negativi o positivi. Nonostante essa sia a stretto contatto con la vita umana le decisioni prese dai vari dipendenti dell'azienda devono essere totalmente oggettive; per questo è importante pianificare una serie di obiettivi con razionalità.

La pianificazione aziendale ha inizio quando viene fatta un'indagine prospettiva, ossia lo studio e l'investigazione del futuro mediante ipotesi sulla pianificazione e sull'andamento dell'azienda.

Scopo

La pianificazione aziendale ha lo scopo di aiutare l'azienda a monitorare l'andamento dell'azienda e a verificare che le tecniche e le decisioni prese siano conformi al raggiungimento dell'obiettivo. Sono tre le verifiche usate dall'azienda per verificare l'efficienza della pianificazione:

- Durante la prima verifica, per capire se tutti i beni, pubblici o privati, siano in grado di portare all'obiettivo che l'azienda si è prefissato, viene controllato il rapporto tra ciò che l'azienda produce e le fonti.
- Nella seconda verifica l'azienda verifica a quanti bisogni può rispondere alla produzione di un dato bene.

- Nell'ultima verifica l'azienda controlla se la pianificazione aziendale si mantiene con il passare del tempo e per tutto il tempo necessario a raggiungere l'obiettivo.

Livelli

La pianificazione può essere scomposta in diversi livelli, caratterizzati da un orizzonte temporale via via più ristretto e, correlativamente, da un maggior grado di dettaglio negli obiettivi. Si parla così di:

- *pianificazione strategica*, che traduce i fini aziendali (la mission) in *obiettivi strategici*, aventi un orizzonte temporale di lungo termine, pluriennale;
- *pianificazione tattica*, che traduce gli obiettivi strategici in *obiettivi tattici*, aventi un orizzonte temporale di medio termine (indicativamente da uno a 3-5 anni);
- *pianificazione operativa*, che traduce gli obiettivi tattici in *obiettivi operativi* (o *gestionali*) aventi un orizzonte temporale di breve termine (indicativamente non superiore all'anno).

Correlativamente si parla di *piani strategici, tattici e operativi*. Si usano anche i termini *programmazione* e *programma* quali sinonimo di *pianificazione* e *piano* in generale o, più frequentemente, di *pianificazione operativa* e *piano operativo*.

Va detto che la suddetta scomposizione in livelli è puramente teorica e nella prassi delle singole aziende può presentarsi con un'articolazione maggiore (evenienza rara) o minore (ad esempio fondendo la fase strategica e quella tattica, come avviene frequentemente). D'altra parte, sempre nella prassi aziendale, la fase di pianificazione operativa è normalmente indistinguibile da quella di *budgeting*, attività che rappresenta il momento iniziale del controllo di gestione.

Il processo di pianificazione strategica

Secondo Robert N. Antony:

«La pianificazione strategica è il processo di decisione sugli obiettivi della organizzazione, sui loro cambiamenti, sulle risorse da usare per il loro raggiungimento e su le politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse»

(Robert N. Antony)

Il concetto di strategia dunque è alla base della pianificazione aziendale. Anche il concetto di strategia, come quello di pianificazione, presenta più definizioni. Igor' Ansov avvicina il concetto di strategia alla politica militare, dove la finalità principale è il raggiungimento dell'obiettivo, ossia la vincita di una guerra. Dunque, prima di creare una strategia, in questo caso aziendale, bisogna studiare a fondo il nemico, confrontando i propri punti di forza e di debolezza con quelli dell'azienda "nemica".

Per far sì che l'azienda arrivi all'obiettivo la pianificazione strategica ha il compito di regolare i rapporti fra gli stakeholder e l'azienda. Per ottimizzare la struttura piramidale dell'azienda e agevolare il personale, l'azienda viene divisa in centri:

- Centri di spesa, in cui vengono creati prodotti non solo per l'interno ma anche per altri centri aziendali;

- Centri di costo, in cui il capo del reparto deve rispettare alcuni standard aziendali e contenere i suoi costi;
- Centri di ricavo, in cui gli addetti hanno la responsabilità dei ricavi ottenuti dai materiali prodotti e venduti;
- Centri di profitto, in cui gli addetti hanno la responsabilità sia del costo delle operazioni per la produzione dei materiali sia del materiale ottenuto;
- Centri di investimento in cui gli addetti hanno la responsabilità del capitale investito;
- Centri finanziari, da cui passano i finanziamenti;
- Centri contabili, a cui arrivano i conti economici e finanziari.

La pianificazione è qualcosa di più della semplice *previsione*, volta a formulare ipotesi sulla probabile evoluzione futura dei fenomeni che interessano l'azienda, in assenza di interventi da parte della stessa. Infatti, pur partendo da queste ipotesi, la pianificazione implica la volontà di controllare l'evoluzione dei fenomeni e comporta, quindi, l'assunzione di decisioni su:

- gli obiettivi che si vogliono conseguire nell'orizzonte temporale considerato, obiettivi che devono essere *SMART*, acronimo di *specific* (specifico, non generico), *measurable* (misurabile), *achievable* (raggiungibile), *realistic* (realistico) e *time-bound* (da raggiungere in un tempo definito);
- le attività necessarie per conseguire gli obiettivi e le risorse (umane, materiali, finanziarie ecc.) impiegate per svolgerle;
- i tempi, le modalità e l'organizzazione per acquisire (se non già disponibili) ed impiegare le risorse.

Queste decisioni sono *formalizzate* con la redazione di piani relativi alle singole aree (ad esempio, funzionali) nelle quali si articola l'azienda, che sono poi *integrati* in un unico piano aziendale, sottoposto all'approvazione dell'organo competente. Per l'assunzione delle decisioni possono essere usate metodologie specifiche: ne sono esempi l'analisi SWOT, usata per la pianificazione strategica, e le metodologie di valutazione dell'investimento, usate per le decisioni di investimento.

Il processo di pianificazione (*planning*) non si esaurisce con l'approvazione dei piani: l'andamento della loro attuazione va, infatti, verificato nel tempo, giungendo anche alla revisione o all'aggiornamento degli stessi in caso di eventi rilevanti, quali forti scostamenti non recuperabili, mutamento delle condizioni al contorno, variazioni di strategia ecc. Per i piani a breve termine può essere formalizzata anche un'attività di verifica ed aggiornamento periodica, ad esempio trimestrale.

In certi casi, sempre più frequenti nella realtà attuale, il raggiungimento dello stato futuro, che costituisce obiettivo della pianificazione, comporta una *transizione* organizzativa o di business, legata a scenari di cambiamento significativi; in casi come questi si parla di *change management*, riferendosi con tale termine agli strumenti ed ai processi utilizzati per realizzare e supportare la transizione. Le moderne attività di pianificazione aziendale si ispirano anche alle scienze militari, in particolare ai metodi ove si richiede l'abilità di agire in condizioni incerte e operare all'interno di contesti di informazione caratterizzati da imprecisione e ambiguità, con una continua ritaratura in corso d'opera.

Programmazione

Subito dopo la fase di pianificazione si ha la fase di programmazione in cui tutte le idee vengono trasformate in programmi mediante la formulazione del budget.

Il budget

Mediante il budget vengono prodotti programmi aziendali che servono per la realizzazione degli obiettivi. Si tratta di trasformare gli obiettivi strategici, individuati durante la pianificazione, in obiettivi operativi che serviranno per la realizzazione del budget. Altro scopo del budget è quello di servire delle linee guida ai responsabili, in modo tale da guidarli verso il raggiungimento dell'obiettivo a breve termine. Solitamente il budget ha validità annuale. La realizzazione del budget si divide in più fasi:

- Nella prima fase si espongono gli obiettivi dei piani pluriennali;
- Nella seconda fase si dà vita ad un piano per la vendita, la produzione e le scorte per permettere di capire quanti prodotti devono essere creati;
- Nella terza fase viene determinato il costo della realizzazione di tali prodotti;
- Nella quarta fase viene fatta un'idea su quello che sarà il ricavo finale;
- Nella penultima fase vengono scritti i budget principali come per esempio quello legato agli investimenti;
- Nell'ultima fase si hanno i budget aziendali.

Il controllo

Dopo la fase di pianificazione e di programmazione si passa all'ultima fase, la fase di controllo, in cui viene verificato se l'azienda, nelle precedenti fasi, è riuscita a raggiungere l'obiettivo prefissatosi durante la pianificazione aziendale. La fase di controllo si divide in:

- Controllo a posteriori (o controllo reattivo), durante il quale vengono confrontati i dati preventivi con quelli previsionali;
- Controllo concomitante, che impiega meccanismi di controllo durante lo svolgersi di un'attività in esecuzione;
- Controllo preventivo che aiuta a prevenire risultati spiacevoli.

Si individuano però due macro categorie di controllo:

- Controllo sui compiti assegnati, il quale controlla che il lavoro assegnato al personale venga svolto in modo corretto. Chi non rispetta le regole imposte dal management subirà delle penalità;
- Controllo sui risultati, il quale cerca di stimolare il personale a continuare il lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo. A differenza del controllo sui compiti, tale controllo stabilisce delle ricompense ai dipendenti che raggiungeranno l'obiettivo.

Per far sì che l'intero sistema di pianificazione funzioni correttamente l'azienda attua un continuo miglioramento e cerca di sviluppare sempre nuovi processi volti a migliorare i risultati.

GOVERNO D'IMPRESA

La locuzione governo d'impresa o governo societario (in lingua inglese: *corporate governance*, informalmente e più genericamente: *governance*) si riferisce all'insieme di regole, di ogni livello (leggi, regolamenti, ecc.) che disciplinano la gestione e la direzione di una società o di un ente, pubblico o privato.

L'interesse per i metodi di governo societario è cresciuto, soprattutto a causa del crollo di colossi come la società energetica statunitense Enron.

Caratteristiche

Il governo d'impresa include anche le relazioni tra i vari *attori* coinvolti come i portatori di interesse (*stakeholder*, ossia chi detiene un qualunque interesse nella società) e gli obiettivi per cui l'impresa è amministrata. Gli *attori* principali sono gli azionisti (*shareholders*), il consiglio di amministrazione (*board of directors*) e la direzione aziendale (*management*).

Il termine governo d'impresa si riferisce a diversi ambiti della vita aziendale. Esso può descrivere:

- i processi con cui le società sono dirette e controllate;
- le attività con cui si incoraggiano le aziende a seguire dei codici (linee guida di governo societario);
- le tecniche di investimento basate sul possesso attivo (fondi di *corporate governance*);
- un campo dell'economia che studia i problemi che derivano dalla separazione della proprietà dal controllo.

Più in generale, il governo societario abbraccia una serie di regole, relazioni, processi e sistemi aziendali, tramite i quali l'autorità fiduciaria è esercitata e controllata. Tra le regole rientrano le leggi del Paese e le regole societarie interne. Le relazioni includono quelle tra tutte le parti coinvolte nella società, come i proprietari, i manager, gli amministratori (qualora esista un Consiglio di amministrazione), le autorità di regolazione, nonché i dipendenti e la società in senso ampio. I processi e sistemi hanno a che fare con i meccanismi di delega dell'autorità, la misurazione delle performance, sicurezza, reporting e contabilità.

In questo modo, la struttura del governo societario esprime le regole e i processi con cui si prendono le decisioni in una società. Fornisce anche la struttura con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali, nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti.

Sistemi di governo d'impresa

Le società di capitali possono scegliere fra tre diversi sistemi di governo:

- *ordinario*, tipico della tradizione italiana, caratterizzato dal fatto che l'assemblea (organo della società rappresentativo della volontà dei soci) nomina sia l'organo amministrativo (consiglio di amministrazione o amministratore unico) sia quello di controllo sulla gestione (collegio sindacale); tale scelta di governo dell'impresa si applica in assenza di diversa scelta statutaria. Ciò è stabilito dall'articolo 2380 (e conseguenzialmente anche dall'art. 2380-bis) del codice civile;

- *monistico*, tipico della tradizione anglosassone è così denominato in quanto prevede la presenza di un solo organo, il consiglio di amministrazione, che nomina al suo interno il comitato per il controllo.
- *dualistico*, tipico della tradizione tedesca, è così denominato in quanto l'amministrazione della società è ripartita tra due diversi organi: il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza.

Il sistema ordinario

Il sistema ordinario, che trova applicazione in assenza di diversa scelta statutaria, è basato sulla presenza di due organi di nomina assembleare:

- organo amministrativo (amministratore unico o C.d.A.); e
- collegio sindacale (o sindaco unico), con funzioni ora circoscritte al controllo sull'amministrazione.

Il controllo contabile è affidato per legge a un organo esterno alla società (*revisore*).

Il sistema monistico

Il *sistema monistico* prevede un organo unitario di gestione, il consiglio di amministrazione, al cui interno viene designato un comitato di controllo.

“Al consiglio di amministrazione, secondo l'ordinamento (la legge) italiano, (qualora venga utilizzato il sistema monistico in una società con sede in Italia) si applicano parte delle norme previste per il consiglio di amministrazione nel sistema ordinario.”

Per il comitato di controllo valgono le seguenti regole:

- i suoi componenti sono designati dal consiglio di amministrazione (in un numero di almeno tre se la società fa ricorso al mercato del capitale di rischio);
- essi devono presentare particolari requisiti di professionalità e indipendenza;
- il presidente viene designato dalla maggioranza del comitato di controllo;
- sono applicabili le norme del collegio sindacale.

Il sistema dualistico

Il sistema dualistico è caratterizzato dalla presenza di due organi particolari:

- il consiglio di gestione;
- il consiglio di sorveglianza.

I componenti del consiglio di gestione:

- devono essere almeno due, anche non soci e sono nominati dal consiglio di sorveglianza per non più di tre esercizi;
- possono essere revocati in ogni momento dal consiglio di sorveglianza;
- sono soggetti alla stessa responsabilità degli amministratori.

I componenti del consiglio di sorveglianza:

- devono essere almeno tre e sono nominati dall'assemblea per tre esercizi (rinnovabili); l'assemblea designa anche il presidente;
- possono essere revocati in ogni momento dall'assemblea;

- sono soggetti alle cause di decadenza previste per i sindaci.

Parti coinvolte nel governo societario

Le parti coinvolte nel governo societario includono istituzioni statali (come la CONSOB), l'amministratore delegato (nel mondo anglosassone, il CEO, *chief executive officer*), il consiglio di amministrazione, il management e gli azionisti. Altri portatori di interesse sono i dipendenti, fornitori, clienti, banche e altri creditori, controllori, l'ambiente e la società in generale.

Nelle società, il principale azionista delega i poteri decisionali ad un agente (manager) per operare negli interessi del principale. Questa separazione della proprietà dal controllo implica un'effettiva perdita di controllo degli azionisti sulle decisioni del management. Come risultante di questa separazione, un sistema di controlli di governo societario è utile per allineare le motivazioni del management a quelle degli azionisti, con l'obiettivo di limitare gli obiettivi personali dei manager. Con il progressivo aumento di possesso del capitale sociale da parte di investitori istituzionali (es. banche), c'è la possibilità che i problemi del rapporto proprietà-controllo siano rovesciati.

Il consiglio di amministrazione gioca spesso un ruolo fondamentale nel governo societario. Ha la responsabilità di approvare le strategie organizzative, sviluppare una politica direzionale, assumere, supervisionare e remunerare i *senior manager*, nonché assicurare la responsabilità giuridica dell'organizzazione di fronte alle autorità. Singole persone possono essere membri di consigli di amministrazione di più società.

Tutte le parti coinvolte nel governo societario hanno un interesse, sia esso diretto o indiretto, nella performance della società. Direttori, dipendenti e manager ricevono salari, benefici e reputazione; gli azionisti ricevono un ritorno monetario. I clienti ricevono beni e servizi; i fornitori ricevono compensi per i loro beni o servizi. In cambio questi singoli individui apportano valore in forma di capitale naturale, umano e sociale.

Un fattore chiave nella decisione di un singolo di partecipare a una società (es. apportando capitale o lavoro) è avere fiducia che riceverà una giusta parte del risultato economico. Se alcune parti ricevono più del giusto (es. remunerazione eccessiva alla dirigenza), i partecipanti potrebbero decidere di uscire, con la possibilità di un collasso organizzativo (es. gli azionisti ritirano il loro capitale). Il governo societario è lo strumento per mantenere un alto livello di fiducia tra e portatori di interesse.

Principi teorici e pratiche privilegiate

Elementi propri di un corretto governo societario includono principi come onestà, fiducia, apertura mentale, orientamento ai risultati, responsabilità, rispetto reciproco e impegno nella società.

È importante che la direzione e il management sviluppino un modello di governance che allinei i valori dei vari partecipanti della società, e che provveda a un controllo periodico dell'efficienza del modello. In particolare, il *senior management* deve impegnarsi in maniera etica e onesta, soprattutto di fronte a conflitti di interesse reali o apparenti, e usando chiarezza nei report finanziari.

I più importanti principi di governo societario sono:

- *Diritti e trattamento equo degli azionisti*: le società dovrebbero rispettare i diritti degli azionisti, e aiutarli a esercitare questi diritti. Aiutare gli azionisti a esercitare i propri

diritti significa comunicare informazioni comprensibili e accessibili, e incoraggiarli a partecipare ai meeting.

- *Interessi degli altri stakeholders*: le società devono riconoscere che hanno impegni legali o di altro tipo nei confronti di tutti gli *stakeholders*.
- *Ruoli e responsabilità del consiglio*: il consiglio di amministrazione ha bisogno di una serie di capacità e conoscenze per essere in grado di fronteggiare le minacce del mercato, oltre all'abilità necessaria per controllare e stimolare le performance del management. Deve inoltre avere una dimensione adeguata, e raggiungere un livello di impegno tale da fronteggiare i propri obblighi e responsabilità. Spesso si discute su quale sia il rapporto adeguato tra consiglieri interni (*executive directors*) ed esterni (*non-executive directors*). In linea di principio, si ritiene inoltre una *best practice* la separazione dei ruoli chiave di amministratore delegato e presidente.
- *Integrità e comportamento etico*: le società dovrebbero creare un *codice di condotta* per i manager e gli amministratori, che promuova processi decisionali non solo responsabili ma anche etici.
- *Chiarezza e trasparenza*: le società devono rendere chiari e conoscibili i ruoli e le responsabilità del Consiglio e del management, per fornire un adeguato livello di informazione agli azionisti. Occorre anche implementare procedure per la verifica e la salvaguardia della trasparenza dei report finanziari della società. La divulgazione di documenti riguardanti la società dovrebbe essere fatta al tempo giusto, e in modo che tutti gli investitori dispongano di un'informazione chiara e reale.

Meccanismi e controlli

I meccanismi e i controlli di governo societario sono sviluppati per ridurre le inefficienze che nascono da situazioni avverse o potenzialmente pericolose. Ad esempio, per monitorare il comportamento dei manager, una terza parte indipendente (l'*auditor*) attesta la precisione delle informazioni fornite dal management agli investitori. Un sistema di controllo ideale dovrebbe monitorare sia le motivazioni sia le abilità.

Controlli interni

I controlli interni di governo societario tengono sotto controllo le attività, per poi intraprendere, se necessario, azioni correttive per raggiungere gli obiettivi aziendali. Alcuni esempi:

- *monitoraggio del Consiglio di amministrazione*. Il Cda, grazie alla possibilità di assumere, licenziare e retribuire i manager, salvaguarda il capitale investito. Riunioni regolari del Consiglio aiutano a identificare in tempo potenziali problemi, discuterli ed evitarli. Assumere consiglieri *non-executive* può dare una maggior garanzia di indipendenza, ma non sempre si hanno come risultato una migliore governance o migliori performance. Aziende differenti possono adottare strutture diverse per i loro Consigli. Inoltre, l'abilità del Consiglio di monitorare gli *executive* è una modalità di accesso alle informazioni. I consiglieri interni possiedono infatti conoscenze superiori in merito ai processi decisionali, per cui valutano il top management sulla base della qualità delle decisioni che portano a certe performance finanziarie;
- *remunerazione*. Una remunerazione basata sulla performance è pensata per far sì che il salario sia proporzionale ai risultati individuali. La remunerazione può essere in forma monetaria o non monetaria, come azioni o *share options* (opzioni su azioni),

pensione o altri benefici. Questi incentivi, comunque, sono "reattivi" nel senso che non forniscono meccanismi per evitare errori o comportamenti opportunistici;

- *comitati di revisione (audit).*

Controlli esterni

I controlli esterni racchiudono una serie di controlli effettuati dai portatori di interessi sull'impresa. Ad esempio:

- stipulazione di debiti;
- revisori esterni;
- norme di gestione;
- pressione dei media;
- acquisizioni (cosiddetti *takeovers*);
- concorrenza;
- mercato dei manager.

L'acquisizione è uno strumento riconducibile alla categoria detta "mercato per il controllo societario", che ha la funzione di allocare il controllo dell'impresa a coloro che le attribuiscono maggior valore. Gli acquirenti e gli azionisti possono trarre benefici dall'incremento del valore delle azioni che si verifica in seguito al miglioramento delle performance.

Problemi sistemici del governo societario

- *Fornitura di informazioni contabili:* i report finanziari sono un passaggio cruciale, che permette a chi apporta i mezzi finanziari di monitorare il management. Imperfezioni nel processo di *reporting* finanziario causeranno quindi imperfezioni nell'efficacia del governo societario. La presenza di tali difetti può essere accertata dal controllo effettuato dai revisori esterni, ma può verificarsi il caso in cui manchino dei revisori indipendenti (v. caso Enron).
- *Richiesta di informazioni:* un ostacolo per gli azionisti è il costo per accedere a un'informazione completa, soprattutto per gli azionisti minori. La risposta tradizionale a questo problema è l'ipotesi del mercato efficiente, per cui gli azionisti minori beneficerebbero delle decisioni degli azionisti maggiori (agiranno cioè come *free-riders*). Su questa ipotesi gli esperti si dividono; spesso, soprattutto in Italia, è stato dimostrato come certe azioni volte a beneficiare gli azionisti principali si rivelassero un costo per quelli di minoranza (ad esempio in occasione dell'acquisizione di Telecom Italia da parte del gruppo Pirelli-Benetton). Un ulteriore rischio per gli azionisti è la comprensibilità dell'informativa finanziaria, che talvolta può essere presentata in modo non del tutto chiaro; il Sarbanes-Oxley Act, a tal proposito, ironicamente prescrive che le operazioni finanziarie debbano essere riportate *in Plain English*.
- *Costi di monitoraggio:* per influenzare i direttori, gli azionisti devono unirsi per formare un gruppo di voto rilevante (spesso chiamato "patto di sindacato" o "comitato di direzione", in inglese *voting trust*), che possa costituirsi come "minaccia" realmente in grado di condizionare decisioni o assumere consiglieri durante un'assemblea. I costi per unirsi in questa maniera potrebbero però rivelarsi maggiori dei benefici.

- *IT governance*, o *governo dei sistemi informativi*: la parte del governo societario che si occupa della gestione dei sistemi IT (Information Technology: sistemi informativi) in azienda; il punto di vista della *IT governance* è rivolto alla gestione dei rischi informatici e all'allineamento dei sistemi alle finalità di business, ovvero di assicurare che gli investimenti IT generino valore per l'azienda e gestire (e mitigare) i rischi associati con l'IT.
- *Cambiamento organizzativo* (o *Change management*, o *governo della transizione*): rappresenta l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per realizzare e supportare una transizione organizzativa o di business legata a scenari di cambiamento significativi.

Ruolo della contabilità

Come già detto, il ruolo del controllo finanziario è cruciale per il buon funzionamento del governo societario. Contabili e revisori (addetti alle funzioni di contabilità e revisione contabile) diventano le fonti di informazione primarie per i detentori del capitale. I direttori della società hanno tutto il diritto di aspettarsi che il management prepari delle informazioni finanziarie che siano compatibili con gli obblighi etici e statutari, nonché di poter fare affidamento sulle competenze dei revisori.

I metodi di contabilità attuali permettono un certo grado di libertà nella scelta del metodo di misurazione, i criteri di valutazione, nonché la definizione delle voci contabili. L'esercizio di queste possibilità di aumentare la performance apparente (pratica nota come contabilità creativa) impone ulteriori costi per le informazioni. Nei casi più estremi in cui venga messa in pratica, capita che certe informazioni vengano occultate.

Un'area di discussione riguarda i casi in cui le società di revisione e i consulenti (es.: i commercialisti) agiscono, anche se spesso in maniera indiretta, sia come revisori sia come consulenti dell'azienda assistita. Ciò può causare un conflitto di interessi che mette in dubbio l'integrità dei report finanziari. Un grosso limite all'indipendenza dei revisori e sindaci è dovuto al fatto che sono nominati e pagati dalla società stessa oggetto del loro controllo, con obiettivo indebolimento del ruolo dell'organo di controllo. La crisi dell'azienda energetica statunitense Enron Corporation è un esempio di report finanziari ingannevoli. In particolare, venivano mascherate ingenti perdite, creando l'illusione che ci fosse una terza parte contrattualmente obbligata a pagare l'ammontare di tali perdite. Tuttavia, questa terza parte era un'entità in cui la stessa Enron aveva un sostanziale interesse economico. Spesso si trattava di *special entities*, società sussidiarie create appositamente per falsificare le transazioni.

Comunque, anche un buon reporting finanziario non è una condizione sufficiente per garantire l'efficacia del governo societario, nel caso in cui i destinatari dell'informazione siano impossibilitati a esercitare un ruolo di monitoraggio a causa di costi elevati (v. sopra, *Problemi sistematici del governo societario*).

Modelli di governo

Ci sono diverse varietà di modelli di governo societario nel mondo. I vari modelli si distinguono in base al grado di capitalismo in cui l'azienda opera. Il *modello liberale* tipico degli Stati anglo-americani dà priorità agli interessi degli azionisti. Il *modello coordinato* dell'Europa continentale e Giappone riconosce anche gli interessi di lavoratori, manager, fornitori, clienti e società. Entrambi i modelli godono di diversi vantaggi competitivi, ma in maniera diversa. Il modello liberale incoraggia l'innovazione

totale e la concorrenza sui costi, mentre il modello coordinato favorisce l'innovazione qualitativa e la concorrenza di qualità.

Negli Stati Uniti, una società è governata da un Consiglio di amministrazione, che ha il potere di scegliere un amministratore delegato (CEO). Il CEO ha ampi poteri per dirigere quotidianamente l'azienda, ma necessita di approvazione del Consiglio per certe manovre importanti, come assumere i suoi subordinati, raccogliere finanziamenti, acquisire altre aziende, effettuare espansioni di capitale, o altri progetti rilevanti. Altri compiti del Consiglio possono includere la fissazione delle politiche aziendali, prese di decisione, monitoraggio delle performance del management, o un più generale controllo sull'azienda.

Il consiglio di amministrazione è nominato dagli azionisti, nei confronti dei quali sono responsabili, ma i regolamenti interni di molte società rendono difficile, anche per gli azionisti maggiori, esercitare una certa influenza nella composizione del Consiglio; solitamente, i singoli azionisti non hanno la possibilità di scegliere i membri del Consiglio da un elenco, bensì possono solo approvare le nomine. In molte aziende è successo che al Consiglio fossero dati degli incentivi, cosicché i membri si trovavano sotto il controllo dell'amministratore, del quale invece dovevano controllare le azioni. Spesso, poi, membri di un CdA sono amministratori di altre società, cosa che alcuni esperti vedono come un conflitto di interessi.

Il governo societario di un'azienda si può modellare su tre schemi:

- società ad azionariato diffuso (*public company*): il capitale sociale dell'azienda è suddiviso in un numero elevato di azioni, le quali sono quotate su mercati regolamentati. Il capitale finisce quindi in mano a un innumerevole gruppo di azionisti che costituiscono la proprietà dell'azienda stessa. L'assemblea ordinaria si limita quindi essenzialmente a svolgere le funzioni formali attribuite dalle varie legislazioni; mentre le decisioni sostanziali sono prese da uno staff di manager professionisti.
- *impresa consociativa*: le decisioni prese dal management sono orchestrate tra i vari stakeholders dell'azienda. Tale modello ha avuto particolare applicazione in Germania e Giappone.
- *impresa padronale*: vi è solamente un individuo, l'imprenditore, che prende le decisioni importanti per la vita societaria. Il capitale è suddiviso in maniera tale che risulti impossibile effettuare una scalata ai vertici degli organi aziendali. Tale modello ha avuto particolare applicazione in Italia.

Codici e linee guida

Principi e codici di governo societario sono stati sviluppati in diverse nazioni, e pubblicati da borse, grandi aziende, investitori istituzionali o associazioni di consiglieri e manager con il supporto di organizzazioni governative e internazionali. In alcune nazioni l'adempimento a tali norme non è obbligatorio per legge, mentre i codici relativi ai requisiti per la quotazione in borsa hanno spesso un effetto coercitivo.

Durante gli anni novanta aumenta l'importanza degli investitori istituzionali, che si trovano così incentivati a partecipare alle assemblee degli azionisti per influenzare le decisioni principali della vita aziendale. A supporto degli investitori nascono negli Stati Uniti una serie di società, come l'Institutional Shareholder Service e l'Investor Responsibility Research Centre; anche in Gran Bretagna nascono società simili.

In Gran Bretagna, all'inizio degli anni novanta un comitato governativo presieduto da Adrian Cadbury porta alla creazione di un primo rapporto, denominato *Codice Cadbury*, che pone enfasi sul ruolo dei *non-executive* e dell'audit nel bilanciamento delle azioni degli *executive*. L'eccessiva attenzione posta sui consiglieri indipendenti è stata criticata da alcuni osservatori, ma non si deve trascurare il fatto che il Codice Cadbury rappresenta un passaggio fondamentale nel dibattito sul governo societario. Il Codice è stato poi seguito come esempio da altri paesi, mentre le stesse autorità britanniche si davano nuove regolamentazioni, come il rapporto Greenbury (1995, contiene una serie di raccomandazioni per la trasparenza e la *disclosure*) e il rapporto Hampel (1998, detto *Combined Code*, rivisto nel 2003).

Negli Stati Uniti, CalPERS, uno dei maggiori investitori istituzionali del mondo, che aveva lanciato un'ondata di "attivismo degli azionisti" (*shareholder activism*) di stampo istituzionale, comincia a porsi come obiettivo il miglioramento della governanza delle imprese in cui investe, pubblicando una serie di principi chiave. L'OECD, nel 1999, pubblica invece i *Principles of Corporate Governance*, revisionato nel 2004, che rimane un elenco di linee guida tra i più autorevoli a livello mondiale. L'ondata di scandali societari degli ultimi anni ha portato poi il Governo statunitense a emanare, nell'estate del 2002, il *Sarbanes-Oxley Act*. Poco dopo, anche il NYSE e il NASDAQ si adeguano con codici di "migliori pratiche" per le società quotate.

In Italia la Borsa Italiana ha emanato una serie di direttive, e in particolare ha istituito un Comitato per la *Corporate Governance*, con il compito di redigere un Codice di Autodisciplina. Anche questo codice, ad adesione volontaria, dà molta importanza al ruolo dei consiglieri indipendenti e ai comitati interni al consiglio.

In conclusione, le norme di governo societario si pongono come obiettivi principali l'aumento dell'*accountability* del management e dell'autonomia del CdA, tramite azioni come:

- l'aumento dei consiglieri indipendenti o *non-executive*;
- la creazione di comitati interni, composti perlopiù da consiglieri indipendenti;
- la separazione del ruolo di amministratore delegato da quello di presidente;
- la valutazione periodica delle performance dei consiglieri.

Governo societario e prestazione aziendale

La società di consulenza manageriale McKinsey, nel sondaggio "Global Investor Opinion Survey" (effettuato nel 2000 e aggiornato nel 2002) su oltre 200 investitori istituzionali, ha evidenziato che l'80% di chi ha risposto al sondaggio è disposto a pagare un premio per le aziende ben governate. La maggior parte di loro delinea l'azienda ideale come una società che abbia in maggioranza consiglieri esterni, con nessun legame precedente col management (indipendenti). Questo deve essere valutato dagli amministratori, nonché assumersi la responsabilità delle richieste di informazioni degli azionisti. L'entità del premio, secondo il sondaggio, va dall'11% per le aziende canadesi al 40% per quelle operanti in paesi con una regolamentazione statale meno forte (come Marocco, Egitto e Russia).

Altri studi hanno rivelato un collegamento tra la percezione di qualità dell'azienda alla performance dei titoli azionari. In uno studio sull'utile consolidato delle azioni in cinque anni, condotto dalla rivista statunitense *Fortune* tra le aziende "più ammirate", è stato

rilevato che queste società "molto ammirate" avevano un ritorno medio del 125%, contro l'80% di quelle "meno ammirate". La rivista *BusinessWeek*, in un altro studio, ha chiesto a un gruppo di investitori istituzionali ed "esperti" del settore di distinguere una serie di CdA con una buona o cattiva *governance*; è poi risultato che le società con il punteggio più alto avevano anche i ritorni finanziari più elevati.

Esiste poi un filone della letteratura scientifica che mira a indagare la relazione tra l'adozione di "buoni" sistemi di governo societario, misurati attraverso i cosiddetti indici di corporate governance, e il valore d'impresa, misurato da alcune variabili quali la Q di Tobin, la volatilità dei prezzi azionari oppure il rapporto tra la capitalizzazione di borsa e **il book value (P/BV)**. **Molti studi, tra i quali Gompers e Giorgino, trovano una relazione** positiva e statisticamente significativa tra il valore dell'indice che misura la qualità della governance e il valore aziendale, e ciò sembra confermare che gli investitori sono disposti a pagare un premio per una buona governance.

Composizione del Consiglio di amministrazione

Alcuni ricercatori hanno trovato tesi a favore della relazione tra la frequenza dei meeting e la profittabilità. Altri hanno trovato una relazione negativa tra la presenza di amministratori esterni e la performance, mentre altri non vi hanno trovato nessuna relazione. Un recente studio di Baghat and Black ha rivelato che le società con CdA indipendenti non hanno performance superiori a quelle di altre società. È improbabile, quindi, che la composizione del Cda abbia un impatto diretto sulla *performance* aziendale.

Remunerazione degli amministratori

I risultati delle ricerche sulla possibile relazione tra la performance e i compensi degli amministratori non sono riusciti a trovare correlazioni significative tra le due variabili. Bassi livelli del rapporto paga-prestazione non significano controlli inefficienti. Non tutte le aziende vivono allo stesso modo il conflitto principale-agente, e alcuni controlli interni o esterni possono avere più successo in certi tipi di società piuttosto che in altri.

Alcuni ricercatori hanno scoperto che la maggioranza delle retribuzioni degli *executive* proviene dal possesso di azioni della società, mentre altri hanno rilevato che la relazione tra il possesso di titoli e la performance dipende dalla quota posseduta. Il risultato suggerisce che incrementi con quote oltre il 20% rende il management meno interessato agli interessi degli azionisti.

Inoltre, si è notato come la performance sia spesso associata ai piani di *stock option*. Questi piani dovrebbero fare in modo che le decisioni dei manager siano prese in una prospettiva di lungo termine, migliorando così la performance aziendale. Tuttavia, alcuni studi hanno evidenziato come tali strumenti rappresentano rendite per gli amministratori, piuttosto che meccanismi di incentivazione.

Altri aspetti di governo

Con lo sviluppo del dibattito sul governo societario, non solo a livello accademico, ma anche da parte dei media, sono emerse negli ultimi anni una serie di problematiche che sembrano derivare da modelli non corretti di governo d'impresa. I risultati dell'applicazione di tali modelli, nella maggior parte della casistica cui questi afferiscono, sono generalmente collegati all'appropriazione di benefici da parte dei manager o dei maggiori azionisti, a scapito degli azionisti di minoranza e altri stakeholder.

La degenerazione degli incentivi legati alle prestazioni

Richard B. Freeman, economista e professore a Harvard e alla London School of Economics, ha sottolineato la recente degenerazione del modello di *governance* basato sul *greed*, in italiano avidità, riferendosi alla ricerca eccessiva di opportunità di guadagno personale del management.

Al centro della critica di Freeman si pone l'esplosione, in tempi recenti, del fenomeno della remunerazione tramite *stock options* ai manager, oltre ai loro salari elevati: si stima che la retribuzione di un alto dirigente delle 500 società di Fortune (il ranking annuale delle 500 società americane più profittevoli) sia pari a 300 volte quella di un dipendente medio.

La rete sociale dei consigli d'amministrazione

Altro elemento destabilizzante del governo di molte società è il consiglio di amministrazione. Mentre i manager sono selezionati in base alle loro capacità professionali, gli amministratori spesso vengono assunti perché sono "del giro": è infatti di Fortune la notizia che l'80% delle *public companies* statunitensi siano amministrate da non più di 400 persone, le quali fanno parte contemporaneamente dei consigli di amministrazione di svariate decine di società. Sempre Fortune riportava che il "virus" della predatazione delle opzioni di sottoscrizione, ovvero una pratica per cui i manager indietreggiavano illegalmente la data delle opzioni per incassare a condizioni più vantaggiose, si fosse diffuso tramite una rete molto vasta, che avrebbe coinvolto molte società quotate in USA (soprattutto di Silicon Valley).

La stessa problematica è stata recentemente esplorata in Italia da un rapporto focalizzato sulla teoria delle reti. Lo studio evidenzia che anche tra i consigli di amministrazione esiste una rete, dove ogni persona è separata da un'altra solo da un numero limitato di relazioni.

In realtà, la questione risale alla *Corporate America* degli anni settanta; in particolare, Myles L. Mace, in una famosa ricerca empirica condotta sulle società quotate statunitensi, lamentava che alcuni amministratori appartenevano contemporaneamente a sei o sette direttivi. A questa élite diede la definizione di *old boys' club*, mentre ai consiglieri spettava l'appellativo di *ornaments on corporate Christmas trees* (letteralmente "decorazioni sull'albero di natale societario").

Le "scatole cinesi"

Alcuni gruppi italiani usufruiscono di sistemi di controllo particolari, ammessi dalla legislazione italiana, ma non nella maggior parte degli altri Paesi. Questi sistemi sono caratterizzati da partecipazioni a cascata multiple, in cui una holding, spesso una società finanziaria (priva quindi di business industriale o mercantile), controlla un'altra società. La società controllata, a sua volta, controlla un'altra società posta sotto di essa, la quale può controllare altre società, ecc.

Generalmente il controllo è mantenuto con il minimo necessario per ottenere la maggioranza assoluta (il 51% del capitale), che qualifica la società controllata come "sussidiaria". Il sistema così strutturato prende il nome di "gruppo piramidale", o "*stock*

pyramiding", o ancora "*financial leverage*"; oppure, più semplicemente, "scatole cinesi". Nel modello italiano, spesso e volentieri la società a capo della piramide è una società in accomandita per azioni, o comunque difficile da acquisire dall'esterno. Questo per proteggere la proprietà della holding, che in questi casi fa quasi sempre capo a una famiglia di imprenditori. Tale società prende quindi il soprannome di "società cassaforte" (o "cassaforte di famiglia").

Le società poste al di sotto sono ovviamente in forma di società per azioni. Maggiore è il numero di società nella piramide, minore è il rischio cui è sottoposto il proprietario della capogruppo. Infatti alcune delle società possono essere quotate in borsa; ottenendo più capitale di debito dal mercato, quindi, il proprietario può limitare l'ammontare di risorse proprie investite nel gruppo. Accade poi che gli azionisti di minoranza sono così tanti (e in alcuni casi possiedono azioni senza diritto di voto) che sono fortemente disincentivati dal partecipare alle assemblee. Come risultato, il proprietario ottiene il controllo economico con un investimento incredibilmente più piccolo di quello necessario (per ottenere il controllo assoluto). Si tratta di un meccanismo di "demoltiplicazione" della quota necessaria per il controllo di una società.

Esempio aritmetico: se per controllare la SPA ALFA (ad esempio una grande impresa industriale) occorre il 51% delle azioni, l'azionista di controllo, sig. Rossi, può conferire questo 51% in una nuova SPA BETA (la prima "scatola cinese") che ha come unico scopo il controllo della SPA ALFA, mantenendo il possesso del solo 51% delle azioni della nuova SPA BETA e vendendo le altre per incassare liquidità. In questo modo il sig. Rossi controllando direttamente la nuova SPA BETA, controlla anche indirettamente la SPA ALFA, che è ciò che gli interessa veramente, ma in questo modo, cioè detenendo il 51% del 51%, di fatto il solo 26% del capitale della SPA ALFA, gli basta investire, e rischiare, appena poco più della metà del capitale che sarebbe invece necessario se volesse controllare la SPA ALFA direttamente cioè senza la "scatola cinese". Se il sig. Rossi volesse rischiare ancora meno capitale, sempre senza perdere il controllo della SPA ALFA, non deve fare altro che inserire nella catena di controllo una seconda "scatola cinese", la SPA GAMMA e ripetere l'operazione già fatta con la prima "scatola cinese". Una delle principali critiche rivolte a questo sistema di governo societario è che favorisce l'irresponsabilità degli imprenditori, permettendogli di prendere decisioni di rilevante importanza su società nelle quali hanno investito capitali relativamente modesti.

Nel panorama italiano, il caso emblematico è senz'altro quello del gruppo Telecom Italia-Pirelli; spesso riportato da manuali e media, è saltato alla ribalta nel 2006 con l'iniziativa di Beppe Grillo denominata *Share Action*, volta a licenziare il management di Telecom Italia. Tra le accuse mosse dal comico, vi è appunto la caratteristica configurazione finanziaria del gruppo, che "annacqua" il capitale sociale limitando i piccoli azionisti e favorendo un gruppo di pochi.

I patti parasociali (o patti di sindacato)

I patti parasociali sono contratti scritti stipulati tra un numero limitato di azionisti, dei quali nessuno da solo ha il controllo sulla società, con lo scopo di raggiungerne insieme il controllo, attraverso accordi preliminari su come votare unitariamente in assemblea degli azionisti. Anche questi patti sono legali, come le "scatole cinesi", ma sono considerati da più parti come un modo poco corretto di governare le società a motivo del fatto che le maggioranze di controllo non si formano pubblicamente in assemblea degli

azionisti ma riservatamente e prima dell'assemblea stessa, impedendo così una trasparente dialettica tra tutti gli azionisti.

I patti parasociali si dividono sostanzialmente in due grandi categorie:

- i sindacati di blocco;
- i sindacati di voto.

Fino a un recente passato questi patti di sindacato erano completamente segreti (si mitizza sul fatto che Enrico Cuccia, presidente di Mediobanca, promotore dei più importanti patti di sindacato italiani, li battesse a macchina personalmente per evitare possibili fughe di notizie) - si dubitava persino della loro stessa validità, ma ai quali gli aderenti, per consuetudine sociale, si sentivano comunque obbligati "sul loro onore" - mentre ora la legge sulle società quotate del 1998, oltre a riconoscerne l'ammissibilità, ne prevede però un onere di pubblicità attraverso il deposito presso il registro delle imprese (Camera di Commercio) e presso la Consob, pena la nullità degli stessi. Se un azionista in assemblea vota in violazione degli accordi assunti nel patto di sindacato, il suo voto è valido ma è tenuto a risarcire i danni eventualmente procurati agli altri aderenti al patto (esattamente come un parlamentare che vota in dissenso sulla linea del suo partito: il suo voto in Parlamento è pienamente valido ma rischierà l'espulsione dal partito).

Con la riforma del diritto societario introdotta dal *decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 6* pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale n. 17 del 22 gennaio 2003 (Supplemento Ordinario n. 8) ed entrato in vigore il 1° gennaio 2004 così come modificato e integrato dal *decreto legislativo 6 febbraio 2004, n. 37* pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale n. 37 del 14 febbraio 2004 (Supplemento Ordinario n. 24) ed entrato in vigore il 29 febbraio 2004 in attuazione della *legge 3 ottobre 2001, n. 366* pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale n. 234 dell'8 ottobre 2001 ed entrata in vigore il 23 ottobre 2001, la validità dei patti di sindacato è stata ufficialmente riconosciuta dal codice civile anche per le società non quotate, ma con obblighi pubblicitari minori. La durata dei patti di sindacato, a tutela della libertà degli azionisti, non può superare un certo limite, però rinnovabile, che per le società quotate è di tre anni e per le non quotate di cinque.

DIREZIONE AZIENDALE

La Direzione aziendale o *Management* in economia aziendale è il complesso delle funzioni amministrative, direttive e gestionali di un'azienda (sia essa di diritto pubblico o diritto privato). La locuzione viene anche utilizzata per indicare l'insieme delle persone che hanno responsabilità gestionali in azienda ovvero hanno poteri o obblighi decisionali per il bene o business dell'azienda stessa.

Il termine *management* proviene dalla lingua latina e significa "condurre per mano".

L'attività consiste nella guida della gestione aziendale, attraverso la definizione delle strategie, degli obiettivi aziendali e all'insieme delle azioni gestionali volte al loro perseguimento. Fondamentale risulta quindi una buona cultura giuridico-economica per compiere in modo consapevole scelte fondamentali quali quelle concernenti l'impiego delle risorse economiche, delle risorse umane e avere il controllo del governo societario.

Funzioni e ruoli

La direzione aziendale comporta non solo il coordinamento, la guida di un gruppo di persone, rappresentato dalle risorse umane a disposizione dell'azienda o della parte di azienda (unità organizzativa) sotto la sua responsabilità, ma anche e soprattutto l'assunzione di decisioni di pianificazione e di gestione per garantire l'ottenimento di risultati in linea con gli scopi aziendali ed in grado di soddisfare i soggetti (persone od organizzazioni) portatori di interessi nei confronti dell'azienda, ovvero quelli che in lingua inglese sono gli *stakeholder*.

Funzioni dirigenziali secondo Fayol

Secondo Henri Fayol, uno dei fondatori delle scienze manageriali, la dirigenza consiste in cinque funzioni:

- *pianificazione*, volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione
- *organizzazione*, volta a predisporre le risorse, comprese quelle umane, dell'organizzazione
- *guida*, volta ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione
- *coordinamento*, volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione
- *controllo*, volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti

Ruoli dirigenziali secondo Mintzberg

Henry Mintzberg, analizzando il lavoro quotidianamente svolto dai manager in organizzazioni di vario tipo, ha individuato dieci ruoli, tra loro indissolubilmente legati, svolti dal manager nell'azienda, e li ha raggruppati in tre categorie: interpersonali, informativi e decisionali.

In virtù del suo status e dell'autorità formale di cui è investito, il manager svolge i *ruoli interpersonali* di:

- *figura rappresentativa* dell'azienda o unità organizzativa con compiti simbolici e cerimoniali
- *capo* dell'azienda o unità organizzativa, guidando e motivando i subordinati, talvolta anche reclutandoli e formandoli
- *collegamento*, creando e mantenendo una rete di relazioni anche al di fuori della linea gerarchica

Le relazioni interpersonali danno al manager l'accesso a varie fonti d'informazione per svolgere i *ruoli informativi* di:

- *collettore di informazioni* rilevanti, che cerca e raccoglie all'interno e all'esterno dell'azienda
- *diffusore di informazioni*, che trasferisce ai subordinati all'interno dell'azienda o unità organizzativa
- *portavoce* dell'azienda o unità organizzativa, fornendo informazioni all'esterno

In virtù delle informazioni di cui dispone e dell'autorità formale di cui è investito, il manager può svolgere i *ruoli decisionali* di:

- *"imprenditore"*, individuando le opportunità di miglioramento e promuovendo i conseguenti cambiamenti
- *gestore di problemi*, responsabile delle azioni correttive per fronteggiarli
- *allocatore di risorse*, che assegna alle varie attività all'interno dell'azienda od unità organizzativa
- *negoziatore*, partecipando per l'azienda od unità organizzativa a negoziazioni con altre unità organizzative o soggetti esterni

Proprietà e direzione aziendale

Tutte le aziende hanno necessità della direzione aziendale: nelle imprese di minori dimensioni la relativa funzione è di solito svolta dallo stesso proprietario-imprenditore. Quando le dimensioni aziendali crescono, alcune delle funzioni della direzione aziendale vengono delegate a dei dipendenti, i *dirigenti* e questa separazione tra proprietà e management è ancora più accentuata nelle imprese di grandi dimensioni, strutturate sotto forma di società per azioni, dove i proprietari-azionisti nominano un consiglio di amministrazione il quale, a sua volta, nomina i dirigenti. Nelle aziende private e nelle aziende pubbliche la direzione aziendale è svolta dagli organi di governo, che si avvalgono di dirigenti.

Da quanto detto emerge come sia limitativa l'accezione, diffusa nel linguaggio comune, che tende ad identificare il dirigente d'azienda con il titolare della direzione aziendale.

Livelli

Si suole distinguere le funzioni della direzione aziendale in base a distinti livelli di responsabilità ed autorità:

- *l'alta direzione* (detto anche *top* o *senior management*) comprende quel numero ristretto di persone (presidente, amministratore delegato, direttore generale, segretario generale ecc.) che ha responsabilità e autorità sull'intera azienda. I dirigenti apicali (direttore generale, segretario generale, ecc) rispondono direttamente agli organi di governo, dei quali in certi casi sono anche componenti.
- *la dirigenza* (detta anche *middle management*) ha responsabilità ed autorità su parti dell'azienda (unità organizzative), risponde all'alta dirigenza e occupa posizioni intermedie tra questa ed il livello operativo. Comprende, quindi, i responsabili delle cosiddette direzioni intermedie, siano esse di tipo funzionale o divisionale, e ad essi è frequentemente attribuito il titolo di *direttore*, con la specificazione della funzione (ad esempio, direttore del personale o direttore finanziario) o dell'unità organizzativa (ad esempio, direttore di sezione) che rientra nella sua responsabilità.

In generale si può dire che, salendo verso i livelli superiori, nel lavoro del dirigente d'azienda, tende a diminuire il tempo dedicato alle funzioni operative e gestionali, mentre tende ad aumentare quello dedicato alle funzioni di pianificazione, organizzazione e controllo.

Rapporti tra proprietà e dirigenza

La letteratura e talvolta le norme in materia di gestione aziendale sottolineano l'opportunità che la dirigenza, ed in particolare l'alta dirigenza, risponda ad un organo collegiale di governo dell'azienda, tipicamente il consiglio di amministrazione,

responsabile delle scelte strategiche e della nomina e controllo dei dirigenti. Se esponenti della dirigenza sono anche membri di questo collegio - come avviene di norma nelle società per azioni - viene considerato opportuno che al loro fianco siedano anche membri che non sono dirigenti (o, come si suol dire, *non esecutivi*) in modo da evitare conflitti d'interesse.

La figura e l'attività del dirigente

Oggi la direzione aziendale è più complessa rispetto al passato in quanto le sfide da affrontare sono diverse e molteplici. Fondamentale è il ruolo del dirigente aziendale che utilizzando determinate strategie deve essere in grado di attuare lo sviluppo dell'azienda sia al suo interno sia in rapporto all'ambiente esterno definendo la missione e la visione aziendale. Per attuare e sviluppare una corretta direzione aziendale il manager e i suoi collaboratori devono essere disposti a mettersi in gioco, a riflettere sul modo con cui gestiscono l'impresa, ad acquisire nuove abilità e a introdurre nuove tecniche di governo.

La direzione aziendale prevede un nuovo modo di concepire l'impresa, il dipendente, le relazioni di lavoro, il modello di guida, mettendo la parola fine agli estraniamenti del lavoratore dal prodotto, dal processo, dal cliente e dai profitti. Prevede inoltre lo sviluppo della responsabilità.

- facendo acquisire potere alle persone che operano nelle organizzazioni in condizioni svantaggiose (powerlessness).
- facendo acquisire un senso di padronanza e controllo sul proprio lavoro.
- sinonimo di delega, autorità, decentramento, partecipazione, responsabilizzazione, motivazione, fiducia, rispetto, discrezionalità e iniziativa.
- dando responsabilità e stimolare all'iniziativa, dare autorità appropriata.
- elevando partecipazione.
- determinando il coinvolgimento a tutti i livelli e sostenendo il vantaggio competitivo.
- attuando un controllo sul proprio destino.
- determinando l'accesso alle informazioni e alle risorse.

Le competenze del manager nella direzione aziendale

Una visione manageriale completa prevede che il manager e i suoi collaboratori sviluppino alcune competenze riguardanti:

- la gestione economica: è fondamentale conoscere gli impatti delle singole decisioni sui risultati aziendali e sulla reale creazione di valore, analizzando le relazioni tra i diversi ambiti della gestione;
- la leadership manageriale e la conoscenza delle tecniche di sviluppo di responsabilizzazione : una buona conoscenza del proprio ruolo manageriale aiuta a migliorare le capacità d'influenza positiva sui propri portatori di interessi, ed in particolare la capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori;
- lo sviluppo delle performance management e l'allenamento al feedback: fondamentali nella relazione quotidiana con i collaboratori; valutare, comunicare e fornire risposte sono abilità utili per la crescita delle competenze e il miglioramento delle prestazioni;
- i metodi di gestione progettuale: utili per una gestione ottimale dei progetti organizzativi;

- una visione strategica e una guida del cambiamento da applicare qualora fosse necessario. Il cambiamento richiede un processo sistematico che deve nascere dall'analisi delle performance di una organizzazione. Fondamentale è la scelta consapevole di soluzioni concrete e praticabili che possano consentire di innovare e guadagnare competitività;
- l'allenamento al pensiero sistemico : per la gestione dei processi e delle attività aziendali;
- la gestione dei conflitti: saper capire le differenti prospettive e reindirizzare le energie verso un ideale comune;
- le tecniche di direzione del personale: utili per gestire le performance e lo sviluppo delle abilità attraverso il coaching;
- la gestione delle competenze: così da poter fare un bilancio tra le competenze richieste e quelle possedute e poter intervenire sullo sviluppo;

Creatività e innovazione: due elementi fondamentali nella direzione aziendale

Il manager all'interno dell'azienda deve essere in grado di sviluppare la creatività e l'innovazione. I due termini sono tra loro collegati in quanto la creatività è l'atto con cui si creano le idee mentre l'innovazione è la messa in pratica di tale idee attraverso la creazione di azioni e processi.

La creatività di un'organizzazione si manifesta nel momento in cui essa è in grado di modificare le proprie idee e i propri comportamenti in maniera attiva, cioè senza adattarsi passivamente alle situazioni, al mercato e all'ambiente esterno.

L'innovazione invece presuppone che l'impresa faccia buon uso delle risorse sia umane sia fisiche a disposizione per attuare una maggiore capacità di creare ricchezza. Il buon manager è colui che non solo detiene le risorse, ma colui che è in grado di utilizzarle per il benessere della singola impresa, della società e del territorio. Importanti riferimenti sul significato del concetto di innovazione sono stati fatti da Schumpeter, il quale indicò alcuni tipici momenti del processo innovativo.

Le teorie sulla direzione aziendale

[Scientific Management \(MTM\)](#)

Il procedimento si riferisce alla misurazione dei tempi e dei metodi, e "prevede la scomposizione di ogni operazione manuale nei movimenti di base necessari per attuare una esecuzione pratica". Ad ogni movimento verrà assegnato un tempo standard prestabilito, secondo la natura e le condizioni nelle quali essi vengono compiuti. Il manager originariamente era legato ad un'impostazione ingegneristico-tecnocratica, oggi invece, secondo le analisi dell'economista Keynes, il suo ruolo ha acquisito una gestione centrata principalmente su regole.

[Management per Istruzioni \(MBI\)](#)

La tipologia di manager per istruzioni esercita le proprie mansioni attraverso le norme, questo metodo è chiamato direzioni per istruzioni. Le istruzioni a cui ci si riferisce serviranno per la prescrizione e il controllo dell'attività aziendale. La direzione per istruzioni viene identificata con la cultura dei principi e delle istruzioni.

Management per obiettivi (MBO) Peter Drucker

Il metodo di direzione per obiettivi, proposto dallo studioso Peter Drucker dal quale cito: Peter Drucker Il potere dei dirigenti (tit. orig.: The practice of Management, 1954)

Management per Progetti (MBP)

"Il manager è la professione che rende efficaci le istituzioni di una moderna società, poiché è la componente manageriale di ogni professione che permette alle persone che operano nelle istituzioni di essere efficaci" F.Malik. La teoria del Manager per progetti nasce dall'evoluzione del pensiero organizzativo. Attraverso l'analisi delle varie situazioni progettuali e delle specificità ambientali di lavoro innovativo ad esso connesso, si definisce la filosofia gestionale "per progetti" la quale caratterizza la metodologia di gestione progettuale nelle sue componenti (processi, organizzazione, comportamenti). L'obiettivo è quello di mostrare come la gestione progettuale sia un reale ed efficace strumento per l'apprendimento organizzativo e per uno sviluppo organico della managerialità in azienda. La capacità manageriale è la condizione più efficace con il quale l'azienda può sostenere le sfide competitive, dimostrando di saper gestire in termini strategici la complessità della tecnologia dell'informazione. L'attenzione è rivolta al modo di gestire integralmente processi e attività, rivolgendo particolare attenzione ai diversi ruoli, i quali possono sviluppare la condivisione di obiettivi sia specifici che generali dell'organizzazione.

Strategie di miglioramento della direzione aziendale

Il termine *action methodologies* (tradotto liberamente come “metodologie attive di sviluppo manageriale e organizzativo”) comprende una serie di strategie e modalità di intervento che possono essere attivate nell'ambito della direzione aziendale, in un'ottica di potenziamento dello sviluppo manageriale e organizzativo. Il principio, alla base delle strategie e modalità in questione, è che non può esistere apprendimento senza azione e che l'azione, d'altra parte, diventa un'occasione di apprendimento se inserita in un contesto appropriato. Dunque la conoscenza deriva dall'azione ed allo stesso tempo serve ad essa. Costituendo le metodologie di sviluppo manageriale e organizzativo un insieme molto eterogeneo, risulta impossibile fornire un approccio coerente e unitario. La classificazione delle metodologie è variabile e non trova sempre consensi da parte degli esperti. Facendo riferimento agli studi di Cecchinato e Nicolini, si possono evidenziare tra le varie metodologie, le seguenti:

- ricerca-intervento partecipativa, l'inchiesta cooperativa, l'*action science*, la formazione attiva (imparare facendo) (Brooks e Watkins, 1994),
- il soft system methodologies e la ricerca-intervento curriculare (Kemmis e McTaggart, 2000),
- lo sviluppo organizzativo e l'indagine elogiativa o apprezzativa (*appreciative inquiry*) (Raelin, 2000).

Metodologie: somiglianze e differenze

Le metodologie contenute nella classificazione ad opera di Cecchinato e Nicolini, presentano alcuni punti in comune, di seguito elencati:

- considerano l'azione partecipata allo stesso tempo un'occasione, un veicolo e un obiettivo dei processi di apprendimento,

- sono accomunate dall'idea che la ricerca sia uno strumento produttore di conoscenza e di apprendimento e che il sapere possa essere considerato il risultato di un'attività pratica e di un processo attivo di ricerca,
- pongono il focus d'attenzione sul concetto del cambiamento visto come obiettivo ed esito dell'attività di indagine e di sviluppo,
- prediligono il lavoro di gruppo e la presenza di un facilitatore,
- occupandosi di un'attività reale e che porta conseguenze ai partecipanti, si distinguono da ogni forma di esercitazione e simulazione.

Per quanto riguarda le differenze, si può fare riferimento a 4 dimensioni che rendono diverse le varie metodologie, esse sono:

- il ruolo dell'ideologia: l'enfasi sul ruolo dell'ideologia varia in base ai diversi principi e moventi culturali (ad esempio la ricerca partecipata è molto attenta all'ideologia, gli altri metodi meno),
- la sfera dell'intervento: le diverse metodologie sono indirizzate a realtà sociale diverse tra loro,
- la profondità e l'ampiezza del cambiamento: le metodologie si applicano su dimensioni diverse (ad esempio sulle dimensioni socio-materiali o su quelle interpersonali e intrapersonali) e ciò influisce sul tipo di cambiamento prodotto,
- il livello di rischio personale e organizzativo: il primo varia sia in base al livello di coinvolgimento sia in base alla visibilità del progetto.

Altri significati

Il termine management si utilizza anche per identificare altri concetti:

- gestione nel senso più ampio ovvero l'insieme delle attività di governo e tenuta sotto controllo di un'organizzazione o componenti di essa;
- area tematica cui afferiscono le discipline e le metodologie mediante le quali si guida un'organizzazione.

IMPRENDITORE

In ambito economico, l'imprenditore è colui che detiene fattori produttivi (capitali, mezzi di produzione, forza lavoro e materie prime), sotto forma di imprese, attraverso i quali, assieme agli investimenti, contribuisce a sviluppare nuovi prodotti, nuovi mercati o nuovi mezzi di produzione stimolando quindi la creazione di nuova ricchezza e valore sotto forma di beni e servizi utili alla collettività/società. Nelle economie industrializzate del tardo XX secolo la costituzione di imprese di grandi dimensioni ha ampiamente rimpiazzato il tradizionale rapporto fra singolo proprietario e amministratori dell'azienda.

Le prime citazioni del termine imprenditore si ebbero in Europa intorno al Cinquecento. Con questo nome venne ribattezzato il capitano di ventura che ingaggiava truppe per servire i fabbisogni di principi e di potenti. Nel Settecento la figura dell'imprenditore assunse i connotati moderni, dato che nel campo agricolo il proprietario terriero, in quello manifatturiero chi produceva merci da distribuire, in quello pubblico l'impresario che realizzava infrastrutture vennero chiamati imprenditori. La definizione inglese *Undertaker*, ovverosia "colui che prende su di sé" la responsabilità di eseguire un lavoro che richiede l'impiego di più persone è rimasta ancora adesso nell'uso contemporaneo.

Dalla metà del Settecento, anche la letteratura cominciò a interessarsi a questa nuova figura, con alcuni considerevoli saggi quali il *Saggio sulla natura del commercio in generale* (*Essai sur la nature du commerce en général*, 1755) di Richard Cantillon e le *Réflexion sur la formation et la distribution des richesses* (1766) di Anne Robert Jacques Turgot.

Altre tre caratteristiche dell'imprenditore tipo furono al centro delle indagini degli studiosi dell'Ottocento e dei primi del Novecento: Jean-Baptiste Say nel suo *Traité d'économie politique* (1803), descrisse il ruolo centrale assunto da questa figura nel mondo del capitale, della produzione, del commercio e del consumo, indicando l'imprenditore quale coordinatore, ossia colui che coordina, dirige e riveste un ruolo di rilevante importanza (nel contesto imprenditoriale); Joseph Schumpeter nella "Teoria dello sviluppo economico" (1912) si occupò della funzione di innovazione nei fattori produttivi apportata dalla figura dell'imprenditore, indicando quest'ultimo quale innovatore; Frank Knight nel "Risk, Uncertainty and Profit" (1921), indica l'imprenditore come colui che rischia, nel senso che l'imprenditore, per essere tale, deve rischiare il proprio capitale, ed è qui che emerge la differenza tra la sua figura e quella del manager, il quale invece può gestire e innovare senza rischiare nulla a livello personale.

Sulla origine della figura imprenditoriale si sono formulate varie teorie, quali ad esempio una congiuntura favorevole economica, sociale, produttiva, oppure la necessità di affermazione e di riconoscimento ottenibili solo nel campo economico da parte di minoranze discriminate, oppure un rapporto decisivo fra l'etica calvinista-protestante e lo spirito d'iniziativa tipico dell'imprenditore.

L'imprenditore nel diritto italiano

In Italia viene definito imprenditore (a norma dell'articolo 2082 del Codice Civile - Libro V, Titolo II, Capo I, Sezione I):

«chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi».

Il codice civile parla di "imprenditore" e non di impresa; l'impresa, sostiene la dottrina, è il frutto dell'attività che dall'imprenditore sortisce: una definizione mediata, dunque, come accade per il lavoro subordinato, di cui non esiste definizione giuridica esplicita mentre c'è quella di lavoratore subordinato. Un'impresa può essere poi svolta in forma societaria, nella quale i soci sono essi stessi imprenditori (qui inteso nell'accezione di persone fisiche, cioè i titolari).

Può essere imprenditore sia una persona fisica sia una persona giuridica; anzi nel V libro si crea quel particolare status di tertium genus: cioè le società di persone, che non sono enti personificati, ma che sono trattati alla stregua delle persone fisiche. Ad esempio un'impresa controllata (cioè posseduta) al 100% da un'altra impresa, l'imprenditore della prima è il soggetto giuridico "società controllante". Oppure, nel caso delle società pubbliche aziendalizzate l'imprenditore è un ente della PA (classico caso delle multiservizi).

La definizione presente nel codice risente di un forte influsso dell'indirizzo economico, tra i diversi orientamenti esistenti al momento della redazione del codice. Infatti Jean-Baptiste Say per primo distinse tra capitalista e imprenditore definendo il primo come proprietario del capitale e il secondo come colui che, procurandosi la disponibilità dei fattori produttivi, organizza e dirige la produzione. Nel nuovo codice del 1942 la figura

del commerciante (speculatore professionale) viene sostituita con quella di imprenditore; quest'ultimo non opera come speculatore professionale, ma organizzando e dirigendo la produzione diventa "motore" del sistema economico creando nuova ricchezza. I codificatori del 1942 stabilendo che è imprenditore colui che "esercita un'attività economica organizzata" al fine di produrre o scambiare beni o servizi hanno ribadito la centralità e l'importanza, nell'attività imprenditoriale, dell'organizzazione dei fattori produttivi.

Le due nozioni (economica e giuridica) però, sebbene in parte coincidenti, assolvono a due funzioni completamente diverse. La nozione economica di imprenditore mira ad analizzare il ruolo dell'imprenditore nel sistema economico ed il risultato a cui tende la sua attività; la nozione giuridica, invece, mira ad individuare i requisiti necessari affinché un soggetto sia sottoposto alla disciplina civilistica dell'imprenditore.

Criteri di distinzione

Il codice civile distingue diversi tipi di imprese e di imprenditori in base a tre criteri:

- l'oggetto dell'impresa, che determina la distinzione tra imprenditore agricolo (art. 2135) e imprenditore commerciale (art.2195);
- la dimensione dell'impresa, in base alla quale è individuato il piccolo imprenditore (art.2083) e, di riflesso, l'imprenditore medio-grande (o non piccolo);
- la natura del soggetto che esercita l'impresa, che determina la tripartizione legislativa tra impresa individuale, impresa costituita in forma di società e impresa pubblica.

Statuto generale dell'imprenditore

Tutti gli imprenditori (agricoli e commerciali, piccoli e grandi, privati e pubblici) sono assoggettati a una disciplina base comune, che comprende, parte della disciplina dell'azienda (artt. 2555-2562) e dei segni distintivi (artt. 2563-2574), la disciplina della concorrenza e dei consorzi (artt. 2595-2620) e la disciplina a tutela della concorrenza e del mercato della legge 287/1990.

Dal punto di vista fiscale un imprenditore può essere o una ditta individuale o un socio/amministratore, sebbene in casi ristretti anche un dipendente possa svolgere un ruolo da imprenditore.

Statuto tipico dell'imprenditore commerciale

L'imprenditore commerciale non piccolo è assoggettato a un ulteriore statuto: l'iscrizione nel registro delle imprese (artt. 2214-2202), con effetti di pubblicità legale; la disciplina della rappresentanza commerciale (artt. 2203-2213); le scritture contabili (artt. 2214-2220); il fallimento e le altre procedure concorsuali.

Il piccolo imprenditore è sottratto alla disciplina dell'imprenditore commerciale anche se esercita attività commerciale. L'iscrizione nel registro delle imprese è stata estesa anche all'imprenditore agricolo e al piccolo imprenditore.

La nozione generale di imprenditore

È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata a fine della produzione o dello scambio di beni e servizi. (art. 2082). L'art. 2082 fissa i requisiti minimi affinché un dato soggetto sia esposto all'applicazione

delle norme del codice civile che riguardano l'imprenditore. Caratteristiche dell'impresa sono dunque:

- l'attività produttiva,
- l'organizzazione,
- l'economicità,
- la professionalità.

Per le società non è necessario, in linea di massima, uno specifico accertamento dei requisiti dell'organizzazione e della professionalità.

L'attività produttiva

L'impresa è serie coordinata di atti finalizzata alla produzione o allo scambio di beni o servizi. L'attività non deve essere di mero godimento di beni preesistenti; tuttavia, è irrilevante che l'attività produttiva costituisca anche godimento di beni preesistenti. Ai fini della qualificazione di un soggetto come imprenditore, l'attività può anche essere illecita. Tuttavia, il soggetto non potrà godere delle norme vantaggiose per l'imprenditore, in virtù del principio generale per cui da un comportamento illecito non possano derivare vantaggi.

Organizzazione: impresa e lavoro autonomo

L'imprenditore crea normalmente un complesso produttivo, formato da persone e da beni strumentali. È imprenditore anche chi opera senza utilizzare prestazioni lavorative altrui, purché vi sia organizzazione di mezzi e capitali, oltre che del proprio lavoro. Allo stesso modo, è imprenditore chi opera senza creare un apparato aziendale di beni mobili e immobili, ma solamente attraverso mezzi finanziari propri o altrui.

Non è imprenditore il soggetto che svolge un'attività produttiva basata esclusivamente sul proprio lavoro personale. Il piccolo imprenditore (art. 2083) è chi svolge un'attività organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei familiari. L'attività fondata esclusivamente sul lavoro proprio, dunque, sfugge a questa definizione. Allo stesso tempo, l'organizzazione del lavoro dei familiari è pur sempre organizzazione del lavoro altrui.

Economicità dell'attività

L'economicità è richiesta in aggiunta allo scopo produttivo: l'attività produttiva deve essere condotta con metodo economico, secondo modalità che consentano quantomeno la copertura dei costi con i ricavi. Non è necessario che i ricavi superino i costi, cioè che si generi profitto, o che ci sia un fine di lucro. È impresa anche l'attività a fini ideali, purché autosufficiente. Allo stesso modo, non è necessario che le modalità di gestione tendano a massimizzare i ricavi, purché questi siano perlomeno pari ai costi.

Infine, il d.lgs 24-3-2006, n. 155, ha istituito l'impresa sociale. A queste imprese è proibito distribuire gli utili in qualsiasi forma, ma è loro comunque richiesto il requisito dell'economicità.

Professionalità

L'esercizio dell'attività produttiva deve essere abituale e non occasionale. Tuttavia l'attività non deve necessariamente essere continua o la principale dell'imprenditore. Inoltre si qualifica come impresa anche l'attività volta al compimento di un unico affare,

purché questo sia complesso e richieda l'esecuzione di svariate operazioni di gestione, anche se questo unico affare sia destinato al consumo o all'utilizzo dello stesso imprenditore, fermo restando il requisito dell'economicità.

Liberi professionisti e professioni intellettuali

I liberi professionisti non sono mai imprenditori in quanto tali, per una precisa scelta legislativa. Questo è vero anche se si avvalgono di ingenti organizzazioni di subordinati e mezzi (in pratica un'azienda), purché si limitino allo svolgimento della propria attività. I liberi professionisti sono dunque imprenditori solo se l'esercizio della professione costituisce elemento di un'attività organizzata in forma di impresa (art. 2238).

Quanto sopra non esclude ovviamente che un libero professionista italiano di tipo ordinistico possa contemporaneamente essere anche socio di società (o, in generale, partecipazioni in imprese) purché lo scopo di queste non comprenda attività (libero professionali) regolamentate, a meno che non siano società di professionisti.

Le categorie di imprenditori nel diritto italiano

L'imprenditore agricolo

È impresa agricola ogni impresa che produce specie vegetali o animali, ogni forma di produzione fondata sullo svolgimento di un ciclo biologico naturale o di una fase del ciclo stesso (art. 2135). Inoltre è imprenditore agricolo chi svolge anche le attività connesse (trasformazione, commercializzazione...) alle attività agricole svolte. Il testo originario dell'art. 2135 si limitava a elencare le attività tipiche dell'imprenditore agricolo (agricoltura, silvicoltura, allevamento). A queste si aggiungevano le attività connesse. Questa formulazione lasciava il dubbio sulla qualificazione dell'agricoltura condotta con metodi industriali e di quella condotta senza l'utilizzo della terra (coltivazioni fuori terra, allevamenti in batteria).

La nuova formulazione non lascia dubbi in proposito e stabilisce che la qualifica di imprenditore agricolo prescinde dal metodo con cui si svolge l'attività, purché questa si basi su un qualche ciclo biologico. Quindi le forme più moderne di agricoltura industrializzata, spesso più simili all'industria per metodi e capitali impiegati, rientrano nella categoria di impresa agricola. Anche la silvicoltura è attività agricola, purché comprenda anche la cura e lo sviluppo del bosco. La mera raccolta di legname, dunque, non è attività agricola. Inoltre rientrano nella definizione di impresa agricola anche l'allevamento e la selezione di razze equine o canine (o di gatti), così come di animali da pelliccia; persino l'acquacoltura. Infine, all'imprenditore agricolo è stato equiparato l'imprenditore ittico, sebbene la pesca sia svincolata dalla cura e dallo sviluppo biologico degli organismi acquatici.

Le attività agricole per connessione

L'art. 2135, nella sua formulazione attuale, identifica come attività accessorie due classi di attività:

- le attività dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione di prodotti ottenuti prevalentemente da un'attività agricola essenziale;
- le attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzo prevalente di attrezzature o risorse normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata.

Entrambe sono attività oggettivamente commerciali, ma sono considerate per legge attività agricole se svolte in connessione con una delle tre attività agricole essenziali, e che questa sia coerente (connessione soggettiva). Inoltre è necessaria una connessione oggettiva, ovvero che le attività connesse non prevalgano, per rilievo economico, sull'attività agricola essenziale.

L'imprenditore commerciale

Sebbene l'art. 2195 elenchi le categorie di attività che, con quelle a loro ausiliarie, compongono la categoria delle imprese commerciali, è pacifico che la definizione di imprenditore commerciale ha in realtà carattere residuale, cioè l'imprenditore commerciale è l'imprenditore non agricolo.

Sono soggetti all'obbligo dell'iscrizione nel registro delle imprese gli imprenditori che esercitano:

- 1) un'attività industriale diretta alla produzione di beni o di servizi;
- 2) un'attività intermediaria nella circolazione dei beni;
- 3) un'attività di trasporto per terra, per acqua o per aria;
- 4) un'attività bancaria o assicurativa;
- 5) altre attività ausiliarie delle precedenti.

Il criterio dimensionale e la piccola impresa

Il piccolo imprenditore è sottoposto allo statuto generale dell'imprenditore; è invece esonerato, anche se commerciale, dalla tenuta delle scritture contabili (art. 2214) e dall'assoggettamento al fallimento e alle altre procedure concorsuali (art. 2221). Inoltre l'iscrizione nel registro delle imprese non ha per lui funzione di pubblicità legale. In precedenza l'individuazione del piccolo imprenditore era fortemente complicata per la coesistenza di due nozioni diverse: quella del codice civile (art. 2083) e quella della legge fallimentare (art. 1).

La definizione civilistica è basata sulla prevalenza del lavoro dell'imprenditore e dei suoi eventuali familiari nell'impresa, sia rispetto al lavoro altrui, sia rispetto al capitale proprio o altrui; la prevalenza è da intendersi in senso qualitativo-funzionale: è necessario che l'apporto personale dell'imprenditore e dei suoi familiari caratterizzino i beni o i servizi prodotti.

La legge fallimentare, invece, fissava dei parametri monetari (reddito inferiore al minimo imponibile o, in assenza di questo, a 900.000 lire) e negava alle società la possibilità di essere qualificate come piccoli imprenditori. I parametri monetari, ad ogni modo, vennero meno dopo l'abrogazione dell'imposta di ricchezza mobile a cui faceva riferimento la norma (1974) e la dichiarazione di incostituzionalità (1989) del requisito delle 900.000 lire. Restava l'esclusione dalla categoria delle società commerciali.

La nuova legge fallimentare non identifica più il piccolo imprenditore, ma si limita a statuire dei parametri dimensionali dell'impresa, al di sotto della quale l'imprenditore commerciale non fallisce. Quindi la definizione di piccolo imprenditore è affidata unicamente all'art. 2083 del codice civile. La definizione data dalla legge fallimentare, invece, è interamente basata su parametri quantitativi, ovvero il possesso congiunto dei seguenti tre requisiti:

- avere avuto nei tre esercizi precedenti un attivo patrimoniale non superiore ai 300.000 euro;
- avere realizzato nei tre esercizi precedenti ricavi lordi non superiori ai 200.000 euro l'anno;
- avere un ammontare di debiti non superiore a 500.000 euro.

Infine, ora anche le società commerciali possono essere esentate dal fallimento. Pertanto, nella disciplina attuale chi può essere dichiarato fallito si determina esclusivamente in base ai parametri stabiliti dall'art. 1 della legge fallimentare, mentre la definizione codicistica di piccolo imprenditore si utilizza ai fini dell'iscrizione nel registro delle imprese e dell'obbligo di tenuta delle scritture contabili, ovvero la restante parte dello statuto dell'imprenditore commerciale.

L'impresa artigiana

Fra i piccoli imprenditori rientra anche l'imprenditore artigiano. In precedenza, la legge 25-7-1956, n. 860 fissava dei parametri per considerare l'impresa artigiana a tutti gli effetti di legge, e di conseguenza piccola, che sostituiva quelle del codice e della legge fallimentare. Nello specifico, l'impresa era artigiana se produceva beni o servizi di natura artistica o usuale e rispettava alcuni limiti per il personale dipendente (non validi per tutte le imprese artigiane). Quindi l'imprenditore artigiano era considerato piccolo ed esentato dal fallimento anche in presenza di ingenti capitali.

La nuova "legge quadro per l'artigianato" dell'8-8-1985, n. 443, ha definito invece l'impresa artigiana secondo l'oggetto, che può essere costituito da qualsiasi attività, sia pure con alcune limitazioni, e soprattutto sul ruolo dell'artigiano, che deve svolgere in misura prevalente il proprio lavoro nell'impresa. Ma la novità più grande della legge quadro per l'artigianato è che la definizione di impresa artigiana non è più definita a tutti gli effetti di legge, ma solo ai fini di vari provvedimenti regionali in favore delle imprese artigiane. Di conseguenza, il riconoscimento della qualifica di imprenditore artigiano in base alla legge quadro non basta per sottrarre l'artigiano allo statuto dell'imprenditore commerciale.

L'impresa familiare

È impresa familiare l'impresa nella quale collaborano, anche attraverso il lavoro nella famiglia, il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore. Si può avere una piccola impresa non familiare o un'impresa familiare non piccola. Infatti le esigenze a cui risponde la nozione di impresa familiare sono completamente diverse da quelle a cui risponde la nozione di piccola impresa: principalmente, l'impresa familiare comporta una tutela minima del familiare lavoratore, quando non si configuri un diverso rapporto giuridico. Pertanto, al familiare lavoratore sono riconosciuti diritti patrimoniali e amministrativi.

I diritti patrimoniali sono:

- diritto al mantenimento;
- diritto di partecipazione agli utili dell'impresa;
- diritto sui beni acquistati con gli utili e sugli incrementi di valore dell'azienda, incluso l'avviamento;
- diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria o trasferimento.

I diritti amministrativi sono determinati poteri gestori, per cui le decisioni di gestione straordinaria e altre decisioni di rilievo devono essere adottate, a maggioranza, da tutti i familiari che partecipano all'impresa. Infine, il diritto di partecipazione è trasferibile solo a favore degli altri membri della famiglia e con il consenso unanime dei familiari già partecipanti. È liquidabile in denaro qualora cessi la prestazione di lavoro.

L'impresa familiare resta comunque un'impresa individuale. Quindi i beni aziendali restano di proprietà esclusiva dell'imprenditore, i diritti patrimoniali dei familiari partecipanti costituiscono semplici diritti di credito, gli atti di gestione ordinaria sono di competenza esclusiva dell'imprenditore, l'imprenditore agisce nei confronti dei terzi esclusivamente in proprio, solo l'imprenditore sarà soggetto al fallimento.

L'impresa societaria

La società semplice è utilizzabile solo per l'esercizio di attività economica ma non commerciale. Gli altri tipi di società si definiscono società commerciali. L'applicazione alle società commerciali dello statuto dell'imprenditore commerciale segue regole parzialmente diverse:

- parte della disciplina propria dell'imprenditore commerciale si applica sempre e comunque (obbligo di iscrizione nel registro delle imprese, tenuta delle scritture contabili);
- nelle società in nome collettivo e in accomandita semplice, rispettivamente tutti i soci e i soli soci accomandatari (i soci a responsabilità illimitata) sono soggetti automaticamente al fallimento quando fallisce la società. Inoltre sono soggetti alle norme che regolano l'esercizio di impresa commerciale da parte dell'incapace.

Le imprese pubbliche

Lo Stato e gli altri enti pubblici possono svolgere attività di impresa servendosi di strutture di diritto privato. In tal caso, si applicano le normali norme relative alle società. La pubblica amministrazione può costruire enti pubblici economici, ovvero enti di diritto pubblico il cui compito istituzionale esclusivo o principale è l'esercizio dell'attività di impresa. Gli enti pubblici economici sono soggetti normalmente allo statuto dell'imprenditore e – se commerciali – allo statuto dell'imprenditore commerciale, ma sono esonerati dal fallimento (sostituito dalla liquidazione coatta amministrativa o da altre misure).

Infine, lo Stato o gli altri enti pubblici territoriali possono svolgere direttamente attività di impresa, secondaria e accessoria rispetto ai fini istituzionali dell'ente pubblico. A questi enti si applicano – limitatamente alle imprese esercitate – gli statuti dell'imprenditore e quello dell'imprenditore commerciale, ma sono esonerati dall'iscrizione nel registro delle imprese e dalle procedure concorsuali (ma non dalla tenuta delle scritture contabili). Tuttavia quasi tutti gli enti pubblici economici sono stati trasformati in enti di diritto privato.

Attività commerciale delle associazioni e delle fondazioni

Le associazioni, le fondazioni e tutti gli enti privati con fini ideali o altruistici possono svolgere attività di impresa commerciale. Il requisito dell'economicità, infatti, non presuppone né la presenza di profitti, né che la gestione sia volta a massimizzare i ricavi. Gli enti privati con fini ideali che esercitano attività di impresa commerciale sono soggetti

allo statuto dell'imprenditore commerciale, anche se questa attività è solo accessoria rispetto al fine principale.

L'impresa sociale

L'impresa sociale è stata istituita dal d.lgs. 24-3-2006, n. 155. “Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale.” I beni e servizi di utilità sociale sono tassativamente indicati dal decreto. Inoltre l'impresa sociale non deve avere scopo di lucro. Gli utili devono essere destinati allo svolgimento dell'attività statutaria o all'autofinanziamento dell'impresa. Inoltre il patrimonio dell'impresa è soggetto a un vincolo di indisponibilità: non è possibile distribuire fondi o riserve a vantaggio di coloro che fanno parte dell'organizzazione, né durante l'esercizio, né allo scioglimento.

In caso di cessazione dell'impresa, il patrimonio è devoluto a organizzazioni non lucrative di utilità sociale. Le imprese sociali possono organizzarsi in qualsiasi forma di organizzazione privata, in particolare qualsiasi tipo di società. Più imprese sociali possono formare un gruppo di imprese. Inoltre è garantita all'impresa sociale la limitazione della responsabilità dei partecipanti, anche se costituita in una forma giuridica che normalmente non la prevederebbe, purché il patrimonio netto sia originariamente di 20.000 euro e non scenda di un terzo sotto tale limite.

Le imprese sociali sono soggette a regole speciali per quanto riguarda l'applicazione degli istituti tipici dell'imprenditore commerciale. Indipendentemente dalla natura agricola o commerciale dell'attività esercitata, devono iscriversi in un'apposita sezione del registro delle imprese, devono redigere le scritture contabili, sono assoggettate alla liquidazione coatta amministrativa anziché al fallimento.

Le imprese sociali devono costituirsi per atto pubblico. L'atto costitutivo deve indicare l'oggetto sociale tra le attività di utilità sociale riconosciute, enunciare l'assenza dello scopo di lucro, indicare la denominazione dell'ente (integrata con la locuzione “impresa sociale”, fissare requisiti per i componenti delle cariche sociali, disciplinare le modalità di ammissione ed esclusione dei soci, prevedere forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari dell'attività di impresa nell'assunzione delle decisioni che possono incidere sulle condizioni di lavoro e sulla qualità delle prestazioni erogate. L'atto costitutivo deve prevedere un sistema di controlli basato sul modello introdotto nel 2003 per le società per azioni. Il controllo contabile è affidato a uno o più revisori contabili, il controllo di gestione è riservato a uno o più “sindaci”. Dal controllo sono esonerate le organizzazioni più piccole.

Le imprese sociali sono soggette alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che può rimuovere la qualifica e cancellare l'impresa dal registro e obbligarla a devolvere il patrimonio a enti non lucrativi.

L'acquisto della qualità di imprenditore nel diritto italiano

Il principio della spendita del nome è principio generale del nostro ordinamento. Gli effetti degli atti giuridici ricadono sul soggetto e solo sul soggetto il cui nome è stato validamente speso nel traffico giuridico. È Il principio formale della spendita del nome e

non il criterio sostanziale della titolarità dell'interesse economico, che determina nel nostro ordinamento l'imputazione degli atti giuridici.

Questo principio si ricava dalla disciplina del mandato (art. 1703). Il mandatario può agire sia spendendo il proprio nome (senza rappresentanza, art. 1705) sia spendendo il nome del mandante, se questo gli ha conferito il potere di rappresentanza (art. 1704). Nel mandato con rappresentanza gli effetti degli atti posti in essere dal mandatario in nome del mandante si producono direttamente nella sfera giuridica di quest'ultimo. Nel mandato senza rappresentanza è il mandatario che assume diritti e obblighi derivanti dagli atti compiuti, anche se i terzi hanno avuto conoscenza del mandato; i terzi non hanno alcun rapporto con il mandante (il mandante tuttavia rimane "imprenditore", soggetto quindi al fallimento).

Esercizio indiretto dell'attività di impresa. L'imprenditore occulto

L'esercizio di impresa può dare luogo a dissociazione tra il soggetto cui è formalmente imputabile la qualità di imprenditore e il reale interessato. Ad esempio ci può essere un prestanome, o imprenditore palese, che agisce per conto del reale imprenditore occulto, che dirige di fatto l'impresa, somministra i mezzi necessari e fa suoi i guadagni. Generalmente questo espediente è messo in atto attraverso la costituzione di una società per azioni con capitale irrisorio prevalentemente nelle mani dell'imprenditore occulto, allo scopo di non esporre al rischio di impresa l'intero proprio patrimonio. Un altro espediente può essere l'utilizzo di una persona fisica nullatenente o quasi come prestanome. In caso di insolvenza, sarà la persona o impresa prestanome a fallire, cosicché i creditori difficilmente saranno soddisfatti. Nel nostro ordinamento, il dominio di fatto di un'impresa non è condizione sufficiente per esporre a responsabilità e fallimento, né per essere considerati imprenditori.

Il socio di comando di una società di capitali che non si limiti a esercitare i propri poteri riconosciuti, ma tratti la società come cosa propria, tipicamente attraverso il finanziamento sistematico della società con mezzi propri, l'ingerenza sistematica negli affari, la direzione di fatto secondo un disegno unitario, è considerato esercitare un'autonoma attività di impresa. Pertanto, purché ricorrano i requisiti prescritti dall'art. 2082 (organizzazione, sistematicità e metodo economico), il socio che ha abusato dello schermo societario risponderà delle obbligazioni da lui contratte e potrà fallire.

L'inizio dell'impresa

La qualità di imprenditore si acquista con l'effettivo inizio dell'attività di impresa, e non quando si richiedono eventuali autorizzazioni amministrative, si iscrive l'impresa al registro delle imprese o si costituisce la società. Si diventa imprenditori già nella fase preliminare di organizzazione, in quanto comunque attività indirizzata a un fine produttivo. Nel caso di una persona fisica, gli atti di organizzazione devono manifestare in modo non equivoco l'orientamento dell'attività verso un fine produttivo, per il loro numero o per la loro significatività. Nel caso di una società, solitamente anche un solo atto di organizzazione è sufficiente per affermare l'inizio dell'attività di impresa.

La fine dell'impresa

Originariamente, l'art. 10 della legge fallimentare disponeva che l'imprenditore commerciale potesse essere dichiarato fallito entro un anno dalla cessazione dell'impresa. La giurisprudenza, tenendo presente che la fase di liquidazione costituisce ancora esercizio di impresa, stabiliva che la fine dell'impresa non si verificasse fin tanto che

questa metteva in atto operazioni intrinsecamente identiche a quelle normalmente poste in essere.

Per l'imprenditore individuale, la giurisprudenza riconosceva che non fosse necessaria la completa definizione dei rapporti (soprattutto i debiti in atto).

Per le società, invece, la giurisprudenza stabiliva che non si verificasse l'effettiva cessazione dell'impresa fintanto che vi fossero rapporti pendenti. In questa maniera, l'art. 10 non si applicava di fatto alle società: le società che avevano ancora debiti erano considerate non aver mai cessato l'attività di impresa, pertanto potevano essere fatte fallire a distanza di anni.

Dopo l'abrogazione da parte della Corte costituzionale dell'originario art. 10, il nuovo art. 10 dispone che gli imprenditori individuali e collettivi possono essere dichiarati falliti entro un anno dalla cancellazione dal registro delle imprese, se l'insolvenza si è manifestata anteriormente alla medesima o entro l'anno successivo. Per gli imprenditori persone fisiche e per le società cancellate di ufficio la cancellazione non è da sola sufficiente, ma si deve accompagnare all'effettiva cessazione dell'attività di impresa. È fatta salva la facoltà per il creditore o per il pubblico ministero di dimostrare il momento dell'effettiva cessazione dell'attività, in caso di impresa individuale o di cancellazione di ufficio delle società.

Il debitore non può dimostrare di aver cessato l'attività di impresa prima della cancellazione per anticipare il decorso del termine. La cancellazione dal registro delle imprese è dunque condizione necessaria, ma non sufficiente, affinché inizi a decorrere il termine entro cui l'imprenditore può fallire.

Incapacità e incompatibilità

Il minore o l'incapace che esercita attività di impresa non acquista la qualità di imprenditore. Invece, coloro che esercitano determinati uffici o professioni incompatibili con l'esercizio di impresa prendono comunque la qualità di imprenditore; sono esposti solamente a sanzioni amministrative e a un aggravamento delle sanzioni penali per bancarotta.

[L'impresa commerciale degli incapaci](#)

È possibile l'esercizio di attività di impresa per conto di un minore o di un incapace da parte del suo rappresentante legale. È anche possibile l'attività di impresa da parte di soggetti limitatamente capaci di agire (inabilitato, minore emancipato). È prevista una specifica disciplina per l'impresa commerciale degli incapaci (artt. 320, 371, 424, 425). In nessun caso è consentito l'inizio di una nuova impresa commerciale nell'interesse e in nome del minore o dell'incapace, salvo che per il minore emancipato. È consentita solo la continuazione di un'impresa preesistente, quando ciò sia utile per il minore o l'incapace e purché la continuazione sia autorizzata dal tribunale. In tal caso, il rappresentante legale può compiere tutti gli atti che rientrano nell'esercizio dell'impresa, di ordinaria o straordinaria amministrazione. È necessaria l'autorizzazione per quegli atti che non sono in rapporto di mezzo a fine per la gestione dell'impresa.

L'inabilitato, intervenuta l'autorizzazione alla continuazione, potrà esercitare personalmente l'impresa, con l'assistenza del curatore e con il suo consenso per gli atti che esulano dall'esercizio dell'impresa. Il minore emancipato acquista la piena capacità di agire con l'autorizzazione, pertanto potrà esercitare normalmente l'attività di impresa. Il

beneficiario dell'amministrazione di sostegno conserva la capacità di agire per tutti gli atti che non richiedono la rappresentanza esclusiva o l'assistenza dell'amministratore di sostegno. Quindi potrà esercitare normalmente l'attività di impresa, salvo che il giudice tutelare disponga diversamente.

Funzione aziendale

La funzione aziendale (o area funzionale) è un insieme di attività svolte all'interno dell'azienda, nell'ambito della sua attività aziendale sotto forma di processi di business, raggruppate in base al criterio dell'omogeneità delle competenze necessarie per svolgerle.

Si può dire, senza dubbio, che il concetto di funzione sia stato storicamente alla base della nascita dell'organizzazione aziendale se non addirittura della divisione e specializzazione del lavoro. Ancora oggi quello basato sulle funzioni è probabilmente il più utilizzato tra i criteri per raggruppare gli organi aziendali in unità organizzative e queste in unità organizzative di livello superiore. Si tratta di un criterio che favorisce il coordinamento, grazie all'omogeneità delle competenze coinvolte; inoltre, riunendo competenze simili si favorisce lo scambio di conoscenze ed esperienze e l'emergere di pratiche condivise.

Il raggruppamento delle attività per funzioni offre una visione dell'azienda basata sulla specializzazione delle competenze delle risorse umane, diversa da quella offerta dal raggruppamento delle attività per processi: i processi aziendali si snodano, di solito, tra più funzioni, mentre la medesima funzione può essere attraversata da più processi. D'altra parte, è spesso proprio nel punto di passaggio da una funzione aziendale all'altra che si verificano i maggiori punti di attrito nei processi.

Quando il criterio di raggruppamento per funzioni viene utilizzato per formare le direzioni intermedie poste alle dirette dipendenze dell'alta direzione, si ha un particolare schema di macrostruttura aziendale, detto polifunzionale, che è quello più diffuso: lo si riscontra, infatti, in moltissime organizzazioni, delle più svariate dimensioni e campi di attività. Ma anche quando viene adottato uno schema multidivisionale, scendendo di livello organizzativo all'interno delle singole divisioni si trova, prima o poi, un'articolazione per funzioni.

Tipologia

Le funzioni concretamente individuate all'interno delle aziende variano notevolmente secondo la natura dell'azienda e il suo campo di attività. In generale si possono distinguere:

- le funzioni caratteristiche, ossia quelle relative alla realizzazione, erogazione e commercializzazione del prodotto o servizio; la loro articolazione varia secondo le aziende: in un'impresa manifatturiera, ad esempio, si possono trovare le funzioni ricerca e sviluppo o tecnica, approvvigionamento, produzione, logistica e commerciale (marketing e vendite);
- le funzioni integrative, che pur non essendo legate direttamente all'attività produttiva sono comunque fondamentali per l'attività dell'azienda; vi rientrano le funzioni risorse umane, organizzazione, amministrazione e finanza;
- le funzioni di supporto, tra le quali rientrano le funzioni sistema informativo, pianificazione e controllo.

Nella pratica le funzioni sopra elencate possono essere variamente aggregate, specie nelle aziende di minori dimensioni: ad esempio, le funzioni risorse umane e organizzazione sono spesso unite, così come lo sono le funzioni amministrazione, finanza e controllo (in tal caso comunemente designate con la sigla AFC). Al limite, nelle aziende più piccole, vi possono essere solo due aree funzionali, una tecnico-produttiva, l'altra amministrativa.

Core business

Il core business di un'azienda è la principale attività aziendale di tipo operativo che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato ed un conseguente guadagno.

La locuzione core business, derivata dalla lingua inglese, è composta dai termini «core» che significa «nucleo», e da «business» che significa «affare, attività economica», e pertanto in lingua italiana può essere tradotto come «attività di affari principale».

Descrizione

In economia aziendale, il core business fa riferimento ad aziende che abbiano una varietà di forme produttive o di società — ottenute specialmente per acquisizione — l'attività principale che queste aziende svolgono e sulla quale si indirizzano i loro maggiori investimenti. Per core business si intende perciò l'attività principale svolta da un'azienda allo scopo di produrre utili.

Solitamente il core business è supportato da altre attività aziendali che determinano l'organizzazione, la pianificazione, la strategia, gli strumenti con cui la stessa azienda si impegna nel proprio compito fondamentale.

Esso costituisce la fonte principale dell'attività di un'azienda, ovvero la normale fonte di guadagno relativa all'attività svolta, in base a una previsione di fatturato. Si tratta della strategia più importante affinché una compagnia possa garantirsi una posizione solida grazie a un'attività continuativa e sicura. Molte le azioni aziendali che garantiscono il core business: la previsione, la gestione, i mezzi e la comunicazione sono alla base di quello che sarà l'intento aziendale per ottenere i migliori risultati economici.

Esempi

Un'azienda che ha consolidato il proprio successo commerciale per una determinata attività o produzione, può decidere di moltiplicare le proprie attività attraverso la diversificazione allo scopo di incrementare il profitto, pur mantenendo comunque l'attività originaria come quella principale.

Esempio pratico di core business è quello della multinazionale Amazon. Attività iniziale è quella dell'acquisto e vendita di prodotti online, che è rimasta quella principale anche dopo aver diversificato con la vendita da parte di terzi nel suo spazio, con la produzione e vendita di prodotti con il proprio marchio, e con quella dei servizi a pagamento.

Attività aziendale

L'attività aziendale può definirsi come qualsiasi tipo di compito che una azienda svolge nel suo arco di vita ovvero il complesso e l'esercizio delle funzioni aziendali per portare avanti il core business e non dell'azienda stessa.

Descrizione

Le attività aziendali sono molto diverse tra loro, ma è possibile fare una classificazione.

Una classificazione tra le più usate le distingue secondo la loro valenza aziendale:

- strategiche
- tattiche
- operative

Le attività di tipo strategico sono quelle che prevedono la pianificazione strategica che è la attività in cui si fissano gli obiettivi da raggiungere in medio/lungo termine, si determinano le risorse da investire e le politiche da seguire per il raggiungimento degli scopi preposti. Inoltre si effettua una valutazione delle possibili variazioni che potrebbero intervenire nel processo di attuazione del piano stilato.

Tali attività riguardano l'alta direzione.

Le attività di tipo tattico sono quelle che permettono all'azienda di raggiungere con efficacia ed efficienza gli obiettivi posti in fase strategica. Tali attività riguardano la gestione ordinaria della azienda e sono di competenza della direzione intermedia. La stesura dei Budget, il controllo gestionale, le scelte sui progetti in atto, l'emanazione delle direttive ai collaboratori, le decisioni sugli investimenti correnti, l'impegno efficiente risorse produttive rappresentano esempi di attività tattiche.

Le attività di tipo operativo sono tutte quelle attività che vengono svolte per il conseguimento delle finalità caratteristiche della azienda. In altre parole, sono le attività compiute per svolgere il lavoro vero e proprio e non per la sua eventuale progettazione e programmazione.

Naturalmente la generalizzazione effettuata in precedenza prevede un grado di astrazione abbastanza elevato poiché talune attività aziendali non sono riconducibili unicamente ad una delle categorie indicate.

PROCESSO AZIENDALE

In economia aziendale il processo aziendale (o business process) è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno dell'azienda nell'ambito della gestione operativa delle sue funzioni aziendali, che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto finale (output del processo) a valore aggiunto, destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). Il processo è teso al raggiungimento di un obiettivo aziendale, determinato in sede di pianificazione, se questa è presente.

Tanto le risorse quanto il prodotto possono essere beni, servizi o informazioni oppure una combinazione di questi elementi. La trasformazione dell'input in output può essere eseguita con l'impiego di lavoro umano, di macchine o di entrambi. Nelle aziende dotate di un sistema di gestione della qualità, in accordo alla norma ISO 9001, i processi aziendali devono essere misurabili e monitorabili nel tempo mediante l'utilizzo di indicatori di prestazione chiave.

Descrizione (Attività, sotto-processi e progetti)

Un'attività è una parte di un processo che non include decisioni e che quindi non è utile scomporre ulteriormente (sebbene la scomposizione sia di per sé possibile). Le attività, quindi, possono sostanziarsi in operazioni su oggetti fisici o informativi oppure in una decisione assunta da un attore coinvolto nel processo.

Un sotto-processo è una parte del processo che comprende più attività e ha propri attributi in termini di obiettivo, input e output, contribuendo però nel contempo al raggiungimento dell'obiettivo più generale del processo.

Un progetto è volto al conseguimento di un obiettivo specifico in un determinato tempo e con determinate risorse.

Coordinamento del processo

In un processo sono normalmente coinvolti più organi aziendali e il loro apporto è coordinato attraverso un flusso di informazioni (workflow).

Il coordinamento può essere perseguito in vari modi:

- formalizzando in procedure i compiti e le responsabilità degli organi aziendali che intervengono nel processo; spesso, infatti, è proprio nel punto di passaggio da una funzione aziendale ad un'altra che si verificano i maggiori punti di attrito nei processi;
- attribuendo la necessaria autorità funzionale ad un'apposita figura manageriale (process manager), che ha il compito di coordinare tutto il processo nella sua interezza;
- raggruppando in un'unica unità organizzativa tutti gli organi coinvolti nel processo. Questa soluzione comporta l'abbandono dei tradizionali criteri di raggruppamento basati sull'input o sull'output e, sebbene caldeggiata dalla più recente letteratura in materia di management, non ha fino ad ora riscosso molto successo nella realtà aziendale.

Classificazione dei processi (Processi primari e di supporto)

Come si è visto, sono considerati clienti tutti coloro ai quali è destinato l'output di un processo, anche se interni all'azienda. Da questo punto di vista si distinguono:

- i processi primari, che hanno come clienti soggetti esterni all'azienda;
- i processi di supporto, che hanno come clienti soggetti interni all'azienda e che, quindi, supportano i processi primari.

Processi direzionali, gestionali e operativi

Un'altra classificazione dei processi è la tripartizione, basata sul modello di R.N. Anthony, tra:

- processi direzionali (o strategici), che concorrono alla pianificazione di medio-lungo termine dell'organizzazione;
- processi gestionali (o di controllo), che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio-lungo termine nella programmazione di breve termine e controllano il raggiungimento degli obiettivi;
- processi operativi, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi.

I processi direzionali sono tipicamente caratterizzati da decisioni non strutturate, assunte cioè in assenza di regole predeterminate per decidere. Nei processi gestionali sono invece prevalenti le decisioni semi-strutturate, assunte in base a regole solo in parte predeterminate. Nei processi operativi, infine, la grande maggioranza delle decisioni sono strutturate, ossia assunte in base a regole completamente predeterminate.

I tre tipi di processi, inoltre, sono svolti a livelli diversi della struttura aziendale: ai livelli più alti i processi direzionali, che coinvolgono prevalentemente il senior management, ai livelli

intermedi quelli gestionali, che coinvolgono prevalentemente il middle management, e ai livelli più bassi quelli operativi.

Rappresentazione dei processi

Un modo semplice e diffuso di rappresentazione dei processi è quello che si serve del diagramma di flusso (flow chart) mutuato dall'informatica. Si tratta di un grafo in cui i nodi rappresentano le attività e archi orientati la loro sequenza cronologica, nel senso che se un arco esce da un'attività ed entra in un'altra, la seconda viene eseguita dopo la prima. Nei nodi diverse forme geometriche (blocchi) rappresentano i diversi tipi di attività: un rettangolo con gli angoli smussati (o un'ellisse) per l'inizio e la fine del processo, un rombo dal quale escono tanti archi quante sono opzioni per le decisioni, un rettangolo per le attività generiche e così via.

La rappresentazione può essere arricchita disponendo le attività su diverse colonne o righe (secondo che il diagramma si sviluppi verticalmente o orizzontalmente) in corrispondenza dei diversi organi aziendali che le svolgono; in alternativa (o in aggiunta) si possono differenziare le attività svolte dai vari organi con una diversa colorazione dei blocchi (questa soluzione ovvia al problema che, nel caso di incolonnamento, si tende a percepire come maggiormente importanti le attività poste nelle colonne più a sinistra).

Oltre ai diagrammi di flusso sono stati sviluppati anche altri metodi di rappresentazione grafica dei processi, più sofisticati, tra i quali si può citare il Business Process Model and Notation (BPMN).

Business process management

Il Business process management è l'insieme delle attività necessarie a definire, ottimizzare, monitorare ed integrare i processi aziendali al fine di rendere efficace il business dell'azienda.

Descrizione

Il BPM è una via intermedia fra la gestione d'impresa e l'Information Technology, ed è riferito a processi operativi, che interessano variabili quantitative e sono ripetuti su grandi volumi quotidianamente. Un processo del genere è adatto all'automazione, mentre i processi di carattere strategico-decisionale utilizzano la tecnologia come un supporto che difficilmente può sostituire l'attività umana.

Il BPM differisce dal BPR (Business Process Re-engineering), che toccò la sua massima diffusione negli anni novanta, perché mira ad un miglioramento incrementale dei processi, mentre il secondo ad un miglioramento radicale.

I software di BPM dovrebbero velocizzare e semplificare la gestione e il miglioramento dei processi aziendali. Per ottenere questi obiettivi, un software di BPM deve monitorare l'esecuzione dei processi, consentire ai manager di fare analisi e cambiare tecnologia e organizzazione sulla base di dati concreti, piuttosto che in base ad opinioni soggettive.

Tali operazioni sono talora svolte da software differenti che comunicano tra loro, da programmi che misurano i dati e altri che contengono la descrizione dei processi "aggiornabile" con i dati dell'operatività. I programmi che si occupano della rilevazione degli indicatori di prestazione chiave (KPI) forniscono dei resoconti sintetici sull'operatività dei processi, e consentono un dettaglio dell'indicatore che può arrivare dal globale della società al singolo operatore/macchina.

I maggiori software di Business Process Modeling consentono di modellare i processi definendo i relativi attori, attività e applicazioni coinvolte. A questi oggetti possono essere aggiunte grandezze quantitative come indicatori di rischio e misure dell'efficienza dei relativi controlli, oppure indicatori di performance i cui valori sono alimentati da applicativi esterni.

Tanto maggiori sono il numero e la varietà di attori coinvolti nei processi tanto lo è il beneficio che trae l'azienda da una definizione strutturata e puntuale dei medesimi.

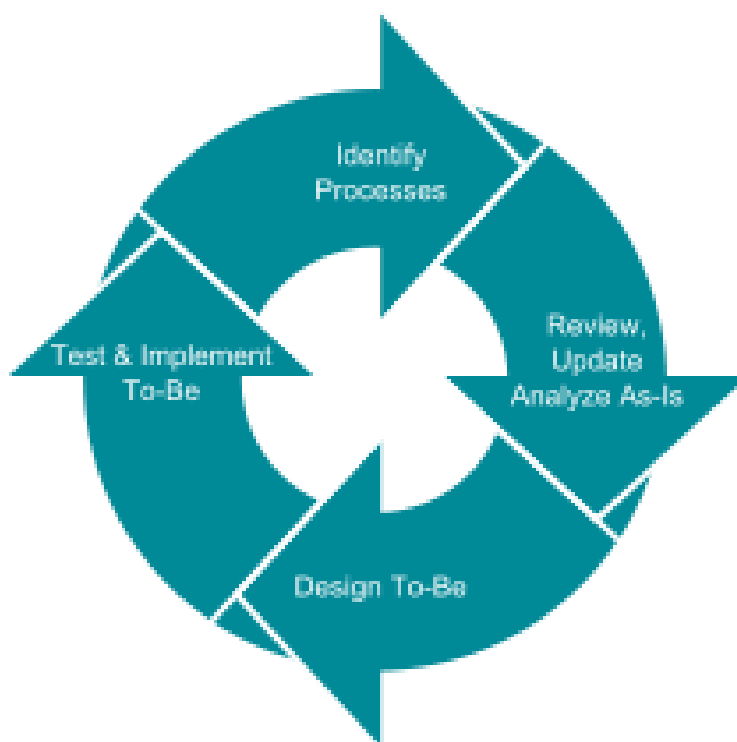
Metodologia

Il metodo per gestire un processo aziendale può essere così sintetizzato:

1. Identificazione del processo aziendale
2. Definizione degli attori del processo aziendale (ad esempio fornitori, clienti)
3. Definizione degli input e degli output scambiati tra gli attori del processo aziendale
4. Definizione delle attività e delle procedure che regolano lo svolgimento del processo aziendale
5. Analisi della durata delle attività e delle procedure che regolano lo svolgimento del processo aziendale
6. Definizione delle prestazioni attese da quel processo aziendale
7. Definizione delle responsabilità del processo aziendale

Riprogettazione dei processi aziendali

In economia aziendale la riprogettazione dei processi aziendali o Business Process Reengineering – (BPR) è un intervento organizzativo di profonda revisione dei procedimenti operativi che non risultano più adeguati alle necessità aziendali. Per processo si intende un insieme di attività interconnesse che portano ad un risultato finale identificabile dal cliente, che quindi contribuisce alla formazione di valore per l'azienda.



Business Process Reengineering Cycle

Ciclo di riprogettazione dei processi aziendali

Lo stimolo per un intervento può venire dai risultati di un'analisi comparativa, da un'analisi della soddisfazione del cliente, da un mutamento del quadro operativo, dalla ridefinizione degli obiettivi aziendali, dall'evidenza di altri parametri critici che indichino la necessità o l'opportunità di migliorare l'efficacia e l'efficienza di un processo aziendale, dalla necessità di introdurre nuove metodologie di lavoro, o da altre situazioni.

Un intervento di riprogettazione prevede come al solito l'analisi della situazione in essere con mappatura del processo primario e dei processi di supporto, l'individuazione delle criticità o dei punti suscettibili di miglioramento, lo studio delle soluzioni e la conseguente riprogettazione del processo in maniera organica. Nell'analisi si può far uso delle tecniche della qualità totale, con particolare attenzione alla necessità di poter misurare i parametri che indicano la bontà del processo. I processi sono trasversali rispetto alle funzioni aziendali, e molto spesso è proprio nei punti di contatto tra le varie funzioni che emergono i principali punti di inefficienza o di scoordinamento.

Quando si parla di riprogettazione si intende una revisione radicale, di fondo, anche ripensando il tutto da zero, e non di semplici aggiustamenti, o tarature, o migliorie dell'operatività. Spesso la riprogettazione si pone come obiettivo anche quello di avere una struttura più snella ed elastica, ed è rivolta in particolare ai processi critici dell'azienda, cioè quelli che hanno un impatto rilevante sul prodotto finale.

Per la riprogettazione del processo si hanno a disposizione i soliti strumenti di intervento organizzativo, quali: la ridefinizione delle gerarchie, dei livelli organizzativi e della catena decisionale; la modifica dei ruoli assegnati alle posizioni; l'accorpamento, la suddivisione o la parallelizzazione di attività o funzioni; l'eliminazione di attività senza valore aggiunto; l'acquisizione di nuovi strumenti di lavoro; l'utilizzo di nuove metodiche o di nuove tecnologie con i conseguenti piani di formazione; l'adeguamento degli spazi di lavoro; l'identificazione di idonei sistemi di incentivazione; l'adozione di nuovi sistemi informativi; la reingegnerizzazione dei sistemi software di supporto ai sistemi informativi correlati; la rimozione di ostacoli che condizionano il processo, e così via, andando normalmente ad interessare svariate funzioni aziendali.

Se la riprogettazione viene attuata come veloce risposta ad un mutamento del mercato, può dare all'impresa un vantaggio competitivo temporale rispetto alle altre imprese. È da puntualizzare però che una vera riprogettazione significa cambiare completamente l'attuale modo di operare, e che quindi è normalmente un'attività di lunga durata, di alto rischio, di costo elevato e che necessita del coinvolgimento convinto di tutta l'impresa. Spesso si opta perciò per operazioni di miglioramento meno traumatiche, anche se dai risultati minori.

Business process modeling

In economia aziendale, il Business Process Modeling (BPM) è l'attività di rappresentazione dei processi aziendali dove manager ed analisti tendono a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, ovvero a ridurre i costi e ad accrescere la qualità intesa come soddisfazione del cliente.

Descrizione

In questo campo l'attività di rappresentazione dei processi aziendali è divisa nelle due ottiche:

- la situazione attuale, detta "as-is"
- la situazione futura desiderata, detta "to-be"

La mappatura dei processi reali ("as-is") e di quelli a tendere ("to-be") sono due attività di analisi nettamente distinte, che portano a definire i miglioramenti necessari per passare dai processi rilevati nell'"as-is" a quelli formalizzati nel "to-be". Gli interventi possono essere di tipo incrementale ed essere inclusi nell'ambito del BPM, oppure di tipo radicale, aprendo così la tematica della reingegnerizzazione dei processi aziendali (Business Process Reengineering o BPR). Gli interventi possono riguardare sia la tecnologia che l'organizzazione, e comportano normalmente anche un'attività di formazione sui nuovi processi.

Strumenti

Esistono software proprietari di modellazione dei processi, quali ADONIS, Aris, Pro2Work, IBPM e SYSTEM ARCHITECT (Telelogic-IBM), che talora garantiscono un'interoperabilità fra standard chiusi e proprietari, e con gli standard aperti di modellazione, in modo da evitare una costosa perdita di informazione nella migrazione dei dati da un linguaggio all'altro. Il software implementa una metodologia proprietaria organizzativa e di modellazione, fatta di particolari oggetti e regole, che è "embedded" (incapsulata) nel prodotto. L'utilizzo della metodologia è legato all'acquisto di licenze, con profilo di utente e come amministratore, del relativo prodotto.

I linguaggi possono essere uno strumento di rappresentazione dei processi e supporto decisionale ai manager, ed un potente tool di "programmazione". In questo caso, mentre il processo viene "pensato" e disegnato per via grafica, il tool genera parti del codice necessario all'automazione di processi esistenti (nell'ambito del Workflow e del Work Force Automation) o all'esecuzione del nuovo processo. Fra questi linguaggi, ricordiamo il Business Process Model and Notation (BPMN), il Business Process for Execution Language (BPEL) e l'Unified Modeling Language (UML).

Indicatore chiave di prestazione

In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese key performance indicator o KPI) è un indice dell'andamento di un processo aziendale.

I principali indicatori sono di quattro tipi:

- indicatori generali: misurano il volume del lavoro del processo
- indicatori di qualità: valutano la qualità dell'output di processo, in base a determinati standard (ad esempio, rapporto con un modello di output, o soddisfazione del cliente)
- indicatori di costo
- indicatori di servizio, o di tempo: misurano il tempo di risposta, a partire dall'avvio del processo fino alla sua conclusione

Solitamente i KPI vengono determinati da un analista, che esegue un'analisi dei processi, a partire quindi dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori elementari del processo (analisi bottom-up).

Non tutti i processi si prestano ad essere analizzati con i KPI e in generale si valuta questa opportunità con una scala di robustezza, che prende in considerazione, tra gli altri, la facilità di comprensione, il costo dell'informazione, la significatività, la strutturazione e

la frequenza di cambiamento del dato. Un altro modello di verifica della robustezza è dato dalla strutturazione di una particolare tabella, che mette in relazione i KPI con i fattori critici di successo (o CSF, dall'inglese critical success factor), aree di particolare rilevanza nel business. In campo energetico la norma UNI CEI EN ISO 50001 richiede la definizione ed il calcolo di adeguati indicatori energetici, allo scopo di monitorare la performance energetica dell'organizzazione.

PROJECT MANAGEMENT

Con project management (in italiano gestione di progetto), in ingegneria gestionale ed economia aziendale, si intende l'insieme delle attività di back office e front office aziendale, svolte tipicamente da una o più figure dedicate e specializzate dette project manager, volte all'analisi, progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi di un progetto, gestendolo in tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive, nel rispetto di precisi vincoli di progetto. Secondo una guida internazionale molto nota, il Project Management Body of Knowledge, il project management è l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguire gli obiettivi.

Alcune grandi opere realizzate	
	<p style="text-align: center;">Acquedotto romano</p> <p>I Romani hanno costruito numerosi acquedotti per portare acqua da sorgenti distanti nelle loro città, rifornendo terme, latrine, fontane e abitazioni private. Le acque di scarico venivano eliminate con complessi sistemi fognari e scaricate in corsi d'acqua nelle vicinanze, mantenendo le città pulite e prive di effluenti.</p>
	<p style="text-align: center;">Colosseo</p> <p>Il Colosseo, originariamente conosciuto come Anfiteatro Flavio, situato nel centro della città di Roma, è il più grande anfiteatro romano del mondo, in grado di contenere un numero di spettatori stimato tra 50.000 e 87.000, è il più importante anfiteatro romano. L'edificio forma un'ellisse di 527 m di perimetro, con assi che misurano 187,5 e 156,5 m. L'arena all'interno misura 86 × 54 m, con una superficie di 3 357 m². L'altezza attuale raggiunge 48,5 m, ma originariamente arrivava a 52 m.</p>



Piramide di Cheope

La Piramide di Cheope, conosciuta anche come Grande Piramide di Giza o Piramide di Khufu, è la più antica e più grande delle tre piramidi principali della necropoli di Giza. È costituita da almeno 2.300.000 (o, secondo altri, 2.400.000) blocchi, ciascuno mediamente del peso di circa 2,5 tonnellate e, secondo gli egittologi, edificata in un lasso di tempo dell'ordine delle decine di anni (i lavori vengono stimati tra i 15 e i 30 anni, quindi mediamente 23 anni)

Fondamenti di una cultura di project management si sono sviluppati fin da tempi remoti presso diverse civiltà anche geograficamente distanti e con labili legami tra loro. Le piramidi egizie (alla piramide di Cheope lavorarono 100.000 uomini per 20 anni), il Colosseo (eretto in 10 anni) e i grandi acquedotti romani, rimangono testimonianze concrete di progetti che non avrebbero potuto essere sviluppati in assenza di una buona cultura nel campo del project management.

La capacità di gestire grandi progetti venne meno nel corso della civiltà occidentale sia per il disfacimento del sistema imperiale romano, che comportò la dispersione delle capacità ingegneristiche (presenti in particolare nel genio militare delle legioni), e sia per il superamento dello schiavismo, che rendeva più difficilmente realizzabili grandi progetti per via dell'aumento dei costi causato dalla progressiva diminuzione della manodopera gratuita (facendo collassare il classico triangolo dei vincoli del project management - vedere più avanti).

A riprova di come, già in tempi antichi, l'idea di gestire risorse complesse in ottica progettuale fosse diffusa e in qualche modo strutturata, è utile citare il De bello Gallico: nei paragrafi XVII, XVIII e XIX del libro IV Giulio Cesare descrive i dettagli tecnici ed organizzativi (tempi, obiettivi, materiali utilizzati, gestione delle risorse) della costruzione di un ponte sul Reno nel corso della quinta campagna di Gallia. Poche righe, che sorprendentemente contengono elementi fondamentali comuni ad un moderno piano di progetto.

In epoca moderna il project management si è sviluppato a partire da diversi campi di applicazione incluso il settore delle costruzioni, l'ingegneria industriale, la difesa (logistica e organica militare) e, in tempi più recenti, la realizzazione di software. Uno dei contributi più precoci e più importanti venne dato dall'ingegnere statunitense Henry Gantt, che introdusse nei primi anni del XX secolo una tecnica di pianificazione ricordata ancora oggi con il suo nome (diagramma di Gantt) tuttora parte essenziale di ogni attività di pianificazione, a suo tempo sviluppata da Gantt per supportare l'introduzione delle teorie di Taylor di cui fu importante collaboratore. Sulla base del suo lavoro sono nati successivamente altri fondamentali concetti ampiamente usati nelle prassi di project management, come quello di allocazione delle risorse e quello di work breakdown structure (WBS), utilizzato per rappresentare la struttura delle attività di un progetto.

Nel corso della seconda guerra mondiale e nel periodo successivo presero luce i primi veri e propri progetti strutturati secondo una concezione moderna del project

management. Il progetto Manhattan, lanciato dal governo degli U.S.A. con l'obiettivo di realizzare per primo armi nucleari in anticipo rispetto agli sforzi in corso da parte del governo nazista, è riconoscibile come il primo grande progetto organizzato secondo un modello scientificamente somigliante ai grandi progetti attuali. Il fisico Robert Oppenheimer che ne venne nominato direttore nel 1942, sfruttando la sua abilità organizzativa (nonché ovviamente la sua profonda conoscenza teorica degli argomenti trattati) riuscì a dare una forma organizzativa e una profonda motivazione a tutto il team di progetto (vi lavorarono per diversi anni circa 700 persone). Oltre ai diagrammi di Gantt e altre tecniche e strumenti informali, negli anni successivi al 1950 vennero sviluppate altre importanti tecniche: il PERT (Program Evaluation and Review Technique) sviluppato dalla società Booz Allen Hamilton per il progetto di sviluppo del missile Polaris da parte della Marina statunitense (in collaborazione con la Lockheed Corporation) e il CPM (Critical Path Method) sviluppato congiuntamente da DuPont Corporation and Remington Rand Corporation per gestire i progetti di manutenzione degli impianti industriali. Negli anni successivi queste tecniche si diffusero largamente e velocemente nel mondo industriale.

Il project management moderno è una cultura che viene soprattutto dall'esperienza derivante dalla gestione di progetti complessi.

L'ingegneria gestionale si evolse e, grazie al lavoro pionieristico di Hans Lang e altri, vennero sviluppate tecnologie per la stima dei costi di progetto e per la gestione dei costi. Nel 1956 venne fondata la American Association of Cost Engineers (ora AACE International - Association for the Advancement of Cost Engineering) da parte dei primi cultori del project management e delle prassi correlate (pianificazione, stima dei costi, controllo di progetto costi/pianificazione). La AACE ha continuato la sua attività di sviluppo degli standard tecnologici e nel 2006 ha rilasciato il Total Cost Management Framework sviluppato da John Hollman.

Nel 1969 venne fondato il Project Management Institute (PMI) con l'obiettivo di diffondere e rafforzare le prassi di project management attraverso l'affermazione di uno standard, sulla base della convinzione che i diversi campi di applicazione del project management, dall'edilizia alla ingegneria del software avessero una larga base comune nelle tecnologie e nelle metodologie di gestione dei progetti. Nel 1981 il comitato direttivo del PMI autorizzò lo sviluppo della Guida al "Project Management Body of Knowledge" (altrimenti noto come PMBOK), contenente una guida completa e sintetica degli standard e delle linee guida indispensabili per le prassi di project management.

L'associazione più antica di Project Management è IPMA (International Project Management Association) fondata nel 1965 (col nome di IMSA - International Management System Association) in Svizzera, un paese che in piena guerra fredda poteva garantire l'indipendenza dell'associazione tra i due sistemi di potere ed influenza. Nel 1967 cambia nome in INTERNET, per poi assumere nel 1996, durante il 13° congresso internazionale a Parigi, il nome definitivo di IPMA. IPMA basa il proprio metodo non tanto sui processi ma piuttosto sulle competenze che un Project Manager deve padroneggiare per potere esercitare il proprio ruolo in maniera adeguata. Le competenze sono descritte nel documento chiamato ICB (IPMA Competence Baseline) approvato nel 2015 alla sua 4ª edizione. L'ICB4 suddivide le competenze in tre aree: Perspective, Practice e People, le quali contengono rispettivamente 5, 10 e 13 competenze.

Descrizione

Si tratta dell'insieme di attività o sistemi, metodologie o approcci e strumenti con la funzione principale di raggiungere gli obiettivi del progetto restando all'interno del perimetro costituito dai classici vincoli determinati dal contesto del committente, solitamente il costo, il tempo e lo scopo (nel senso anche della qualità). La sfida secondaria - ma non meno ambiziosa - è quella di ottimizzare l'allocazione delle risorse e integrare gli input necessari a raggiungere gli obiettivi definiti. Queste sfide infine devono essere portate avanti risolvendo i problemi e mitigando i rischi che ciascun progetto, in misura diversa, troverà comunque lungo la sua strada.

La collocazione in un arco temporale finito distinguono il progetto dai processi operativi di un'azienda (le cosiddette attività di routine) che sono invece permanenti o semi-permanenti e sono diretti a produrre in modo ripetitivo lo stesso prodotto o servizio. Proprio la diversa natura di queste attività richiede lo sviluppo di filosofie, attitudini e approcci diversi per la loro gestione. Il progetto può essere parte di un programma e/o portfolio, e può essere coordinato tramite un project management office.

Il project manager

La gestione di un progetto è solitamente demandata a un project manager, che a volte partecipa direttamente alle attività che lo compongono, ma principalmente si focalizza nel coordinamento e nel controllo delle varie componenti e dei diversi attori coinvolti con l'obiettivo di minimizzare la probabilità di insuccesso. Al completamento del progetto di solito il prodotto o servizio realizzato vengono presi in carico da una figura operativa diversa, tipicamente il product manager o il service manager.

In progetti di grande respiro, l'attività di project management può essere delegata a più persone: si realizza quindi un gruppo di project management. Comunemente nel gruppo esiste un leader che viene comunque chiamato project manager, a questo si affiancano altre persone che si occupano delle attività di management di parti del progetto secondo una vista per componenti del sistema o per aree specifiche. Questi vengono detti talvolta task manager.

Obiettivi di progetto

Gli obiettivi del progetto definiscono i risultati da raggiungere alla fine del progetto, risultati necessari per il conseguimento dei benefici attesi dai committenti. Gli obiettivi possono essere formulati nel modo migliore verificandone l'aderenza ai requisiti indicati dall'acrostico **SMART** (traducibile dall'inglese come "intelligente", "furbo"):

- **Specifico/Semplice** (ossia ben definito e chiaramente comprensibile);
- **Misurabile** (o per lo meno valutabile) nella sua raggiungibilità;
- **Accettabile** (nel senso di "considerato raggiungibile" dalle persone coinvolte nel progetto);
- **Rilevante** (ossia importante per il committente, al punto di affidare un mandato chiaro e forte a coloro che hanno responsabilità nel progetto);
- **Tempificato/Tracciabile** (nel senso che deve essere conseguito entro una data certa e poter essere tracciato nel suo avanzamento).

La misurazione (o valutazione) del raggiungimento di un obiettivo può/deve essere accertata alla fine del progetto. Tuttavia una continua vigilanza attiva sul progresso verso ciascun obiettivo dovrebbe essere monitorata e valutata periodicamente nel corso del progetto.

La comunicazione di progetto, da non confondere con la comunicazione al committente dei risultati del progetto, è un processo diretto a fare comprendere gli obiettivi e valorizzare contenuti del progetto presso una quantità di pubblici diversi e differenziati. Ad esempio promuovere il progetto, le sue finalità e l'organizzazione che lo realizza, presso i media (ufficio stampa), presso target interni (top management, financing, comunicazione corporate ecc.) o utilizzarne i valori per il marketing aziendale.

Stima di un progetto

La stima dimensionale di un progetto è una delle prime attività cruciali da cui dipende il successo del progetto e la sorte del project manager. Esistono molteplici tecniche per quantificare i tempi e i costi necessari a realizzare un progetto o, se si vuole, la sua durata. Nei progetti complessi, al fine di rendere il più possibile oggettiva e affidabile la stima, è fortemente raccomandabile produrre almeno due stime indipendenti possibilmente prodotte con tecniche diverse, provvedendo poi a effettuare una riconciliazione che produca una convergenza. La durata del progetto naturalmente dipende dalla struttura della pianificazione adottata, in particolare dal grado di parallelismo tra le attività che compongono il progetto, parallelismo a sua volta dipendente dal numero di risorse impiegate. I passi comuni alla maggior parte delle tecniche di pianificazione prevedono di:

- identificare le attività elementari (task) necessarie a produrre i deliverable associati a ciascun elemento della work breakdown structure (WBS) e le loro dipendenze;
- assegnare task o compiti a persone/responsabilità (Organization Breakdown Structure);
- rappresentare la scomposizione dei task in un diagramma di Gantt, mettendo in evidenza le interrelazioni tra i diversi elementi del progetto (macro-attività o work packages, task e output) in una scala temporale;
- valorizzare la quantità di lavoro necessaria (il cosiddetto effort) a completare ciascun task, determinando la tipologia di risorse (umane e non) necessarie alla loro realizzazione;
- calcolare i tempi di realizzazione di ciascun task in base al numero di risorse a loro assegnate;
- determinare i costi del personale per la realizzazione di ciascun task moltiplicando la quantità di lavoro (effort) stimato per i costi medi delle tipologie di risorse individuate; aggiungere i costi degli altri materiali e/o servizi necessari;
- determinare il percorso critico in base alle dipendenze esistenti dentro la WBS;
- calcolare il tempo totale (il cosiddetto elapsed) sommando i tempi di tutti i task che si trovano all'interno del percorso critico;
- determinare il costo totale sommando i costi (personale + materiali + servizi) di tutti i task.

Questo procedimento è reso molto più semplice dagli strumenti di controllo della pianificazione disponibili, che consentono di rappresentare la struttura dei task associati alla WBS, visualizzare il diagramma di Gantt e cercare il miglior assetto del piano che ottimizzi l'utilizzo delle risorse e minimizzi i rischi presenti nella pianificazione, con il vincolo di restare all'interno del tempo di realizzazione richiesto dal committente.

Articolazione delle attività

Il project management si articola in diversi tipi di attività:

1. analisi e definizione degli obiettivi e degli eventi che li pilotano (i cosiddetti compelling events);
2. pianificazione del lavoro in funzione degli obiettivi;
3. individuazione e controllo dei Rischi (Gestione del rischio);
4. valutazione e pianificazione delle risorse necessarie;
5. allocazione/disallocazione delle risorse;
6. organizzazione del lavoro e dei processi;
7. acquisizione delle risorse umane e dei materiali necessari;
8. assegnazione dei task;
9. direzione e coordinamento delle attività;
10. misurazione dell'avanzamento del progetto (metriche di progetto);
11. analisi dei risultati ottenuti sulla base dei fatti e delle informazioni raccolte;
12. definizione e controllo delle azioni correttive necessarie con rimessa del progetto in assetto con gli obiettivi;
13. (Ri) previsioni tempi, costi e altri indicatori del progetto;
14. gestione della qualità;
15. gestione e soluzione dei problemi;
16. assicurazione della qualità (riduzione al minimo delle non conformità);
17. identificazione, gestione e controllo delle variazioni di scopo (change request o change control);
18. chiusura del progetto e disallocazione delle risorse;
19. gestione dell'accettazione dei risultati prodotti;
20. comunicazione di progetto (che in realtà inizia dal punto 2) oppure dissemination;
21. notifica dei risultati ottenuti ai committenti.

A queste si affiancano le attività trasversali che sottendono all'applicazione delle cosiddette soft skill, meno tecniche e più orientate alla motivazione dei gruppi di lavoro e al rapporto interpersonale.

Variabili di progetto: il triangolo dei vincoli di progetto



Triangolo dei vincoli di progetto

Al pari di ogni altro sforzo umano, anche i progetti vengono realizzati e rilasciati in un contesto sottoposto a determinati vincoli. Tradizionalmente questi vincoli vengono elencati come "scopo/qualità", "tempo" e "costo/risorse". Spesso viene usata l'immagine del "triangolo del project management" (dove ogni lato rappresenta un vincolo), per rappresentare la loro correlazione: ciascun vincolo non può essere cambiato senza impattare sugli altri due, ovvero ciascun parametro è funzione degli altri due. Un'ulteriore variante di questo sistema dei vincoli separa la "qualità" (o le 'prestazioni') dallo "scopo", trasformandolo in un tetraedro con quattro vincoli correlati tra loro.

Il vincolo "tempo" indica la quantità di tempo disponibile per completare il progetto. Il vincolo "costo/risorse" rappresenta il budget disponibile per il progetto e al tempo stesso l'insieme delle risorse a disposizione del progetto (è evidente la correlazione diretta tra costo e risorse assegnate). Il vincolo "scopo/qualità" rappresenta quanto deve essere fatto per conseguire i risultati attesi dal progetto sia in termini di requisiti che di criteri di qualità/performance. Questi tre vincoli sono strettamente correlati: incrementare lo scopo tipicamente significa aumentare i tempi e i costi/risorse del progetto; ridurre i tempi spesso richiede costi più alti (risorse più grandi) e/o uno scopo più ristretto; un budget risicato (meno risorse) può implicare tempi più lunghi e/o una riduzione dello scopo.

È proprio la teoria del project management che fornisce gli strumenti e le tecniche che consentono al team di progetto di organizzare il proprio lavoro all'interno di questo sistema di vincoli ottimizzando il tutto.

Una rappresentazione alternativa dei vincoli consiste nello scegliere come variabili il "costo", il "tempo" e le "risorse umane". Se occorre finire un progetto in un tempo minore si possono aumentare le persone assegnate, il che aumenterà anche i costi per il probabile aumento di inefficienza nell'allocazione delle risorse.

Tempo

Le dipendenze tra i task interni e quelle dagli eventi esterni (es: la fornitura di prodotti o materiali che servono da input a determinati task) possono impattare sulla durata del progetto, introducendo spesso nei progetti reali la necessità di rivedere la pianificazione precedente. Un altro classico fattore che impatta sui tempi riguarda la disponibilità delle risorse, piuttosto che l'assunzione (in fase di stima) di produttività/performance significativamente diverse da quella effettiva del team reale. Nella maggior parte dei progetti medio-grandi la misurazione dell'avanzamento, il controllo e l'adattamento del piano fanno parte delle attività periodiche di routine del project manager. Il Tempo non è considerato un costo né una risorsa, dato che il project manager non può controllare la velocità con cui trascorre; questo ne fa la differenza fondamentale con gli altri vincoli.

Costo/risorse

I costi necessari a sviluppare un progetto dipendono principalmente da diverse variabili: quantità e qualità delle risorse assegnate, costi del lavoro, costi dei materiali e/o dei servizi acquistati esternamente, gestione dei rischi (es: quanto viene speso/accantonato per mitigare i principali rischi), costi di controllo e amministrazione del progetto, impianti e strumenti a disposizione, rivalutazione dei costi (in caso di progetti pluriennali), costi indiretti.

Scopo/qualità

Lo scopo del progetto, ossia i risultati che devono essere prodotti, è fortemente correlato alla qualità e/o alle performance di quanto deve essere rilasciato. La qualità prodotta rappresenta l'accuratezza con cui i risultati conseguiti sono aderenti ai requisiti concordati, nel senso che soddisfano completamente i requisiti richiesti ed eventualmente aggiungono ulteriore valore per il committente. Per garantire un'aderenza soddisfacente ("zero sorprese") è necessario investire uno sforzo maggiore nella fase di ingaggio del progetto, arrivando a definire con la maggior precisione possibile i requisiti e i criteri di accettazione che dovranno essere utilizzati per valutare i risultati prodotti (caratteristiche e performance).

Il rischio

La disciplina del project management ha tra i propri principali obiettivi quello di tenere sotto controllo le variabili del progetto, costituite dalle variabili già descritte nella sezione "triangolo dei vincoli di progetto" a cui si aggiungono i "rischi".

Il rischio può essere definito come una potenziale causa di fallimento del progetto o, in altre parole, un evento potenzialmente in grado di mettere a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi del progetto. Visto da un'altra angolazione, il rischio non è altro che un problema da gestire nello stato precedente al quale si manifesta. Il controllo del rischio è una delle attività più importanti (forse la più importante) che fanno capo alle responsabilità del Project Manager. La maggior parte dei rischi con impatti negativi può essere risolta (o per lo meno mitigata) intervenendo nella pianificazione del progetto e disponendo di maggior tempo e/o maggiori risorse.

Secondo alcune definizioni (inclusa la terza edizione del PMBOK) un rischio può essere classificato anche come "positivo" nel senso che ad esso può essere associato una potenziale opportunità (ad es: completare il progetto prima del previsto, per via di una immissione di risorse aggiuntive o di una sua semplificazione). I committenti di un progetto a volte possono "imporre" in corsa un peggioramento sulle tre variabili del "triangolo": "tempi", "costi/risorse", "scopo/qualità". Le restanti variabili, i "rischi" appunto, devono essere gestite dal team di progetto ed in primis dal project manager, mediante una stima iniziale solida e accurata e l'utilizzo di tecniche di pianificazione efficienti e reattive. Sia la determinazione di queste variabili ("tempi", "costi/risorse", "scopo/qualità") sia l'approccio da utilizzare verso i "rischi" di progetto, di solito vengono fissati attraverso un processo di negoziazione tra le parti che si riflette nel contratto iniziale (formale o informale che sia).

Un buon project manager, oltre alla profonda conoscenza di queste variabili, di solito ha una buona esperienza anche nei processi di integrazione, comunicazione, gestione delle risorse umane, assicurazione della qualità (Quality Assurance), pianificazione e gestione degli acquisti (Procurement).

Deliverable dell'attività

I deliverable nell'ambito del project management sono identificabili in un insieme di documenti, a cui ci si riferisce come Project Management Plan. Tali documenti hanno inoltre lo scopo di allineare le aspettative degli sponsor, dei clienti e del team di progetto.

Nel campo del project management il prodotto rilasciato, indicato solitamente con il termine deliverable nella letteratura tecnologica, indica un oggetto materiale o

immateriale realizzato (fornito/consegnato) come risultato di un'attività del progetto. Un deliverable può essere costituito da un insieme di deliverable più piccoli. In altre parole si tratta di un risultato verificabile, di significativa rilevanza, rilasciato da un task di progetto o programma.

Descrizione

Nel corso della fase di pianificazione di un progetto, al momento della sua strutturazione in attività (o task) ossia al momento della definizione della work breakdown structure del progetto, è fondamentale che a ciascun task venga associato almeno un deliverable e, viceversa, ciascun deliverable elementare del progetto sia assegnato ad un (unico) task.

Normalmente il deliverable è un oggetto/risultato sottoposto alla accettazione del committente del progetto, il quale deve assicurarsi (direttamente o tramite altra persona o struttura da lui delegata) che il deliverable prodotto soddisfi i requisiti definiti e concordati nella fase di progettazione nel senso che si attribuisce normalmente al concetto di qualità. Naturalmente, ed è così nella maggior parte dei casi, nel caso di progetti non banali il processo di accettazione viene innescato su deliverable più complessi, ossia composti da deliverable più piccoli eventualmente prodotti da più task.

Il concetto di deliverable differisce da quello di milestone, comunemente inteso in senso tecnico come punto di verifica dell'avanzamento di un progetto verso i risultati prestabiliti.

I deliverable permettono di rendere evidente la progressione dei lavori e agiscono, una volta sottoposti a verifica qualitativa, come milestone (tradotto dall'inglese "pietre miliari") nello sviluppo del processo che porterà ai risultati finali. Tali prodotti intermedi, hanno inoltre lo scopo di "allineare" le aspettative degli sponsor, dei clienti e della squadra di progetto.

Esempi

Esempi di deliverable possono essere manufatti, documentazione, software funzionante, ecc. oppure risultati immateriali come il raggiungimento di un obiettivo di fatturato di un'azienda, il conseguimento di un risparmio percentuale di una certa risorsa, il miglioramento di un indicatore fisico/chimico/economico/sociale ecc., purché questo risultato sia prodotto da attività correlate ad un progetto che li assuma in coerenza ad un determinato scopo.

Nei casi di progetti di sistemi complessi (ad esempio l'impianto di condizionamento di un'automobile) o di opere (una strada) i deliverable sono ovviamente decine se non centinaia: elaborati, prototipi, campioni, relazioni, ecc. via via raffinati con il proseguire delle attività. Non bisogna confondere un deliverable con un qualsiasi output/risultato di progetto: i deliverables sono solo quelli critici, fondamentali, rilevanti specie quando richiedono l'approvazione da parte del committente o dell'utente. Spesso i deliverable sono specificati (o dovrebbero esserlo) a livello contrattuale, condivisi e documentati su documenti allegati o richiamati (capitolato, piano di progetto, ecc.).

Un milestone invece può consistere, ad esempio, nel completamento della fase di pianificazione di un progetto; in questo caso il raggiungimento del milestone implica che tutti i deliverable prodotti da quella fase (nella fattispecie è presumibile che si tratti di documenti) siano stati resi disponibili e accettati dal committente del progetto.

Principali deliverable legati alle attività di project management

I documenti di questa lista (indicati in italiano) riportano a fianco il corrispondente nome (o i nomi) in inglese, in modo da facilitare i riferimenti ad oggetti conosciuti in ambito professionale e nella letteratura tecnica:

- Obiettivi di progetto* / Project charter
- Specifiche preliminari di progetto* – Allegato tecnico di progetto* / Preliminary Scope Statement - Statement of work
- Studio di fattibilità* - Business case* / Feasibility Study
- Specifiche di progetto* / Scope Statement
- Pianificazione di progetto / Project Initiation Document
- Struttura analitica di progetto / work breakdown structure
- Controllo variazioni di progetto / Change Control Plan
- Gestione dei rischi / Risk Management Plan
- Piano di comunicazione / Communications Plan
- Modello di gestione / Governance Model
- Pianificazione delle risorse / Resource Management Plan
- Scadenziario dei compiti del progetto / Project Schedule
- Matrice delle responsabilità / Responsibility assignment matrix

A seconda dell'approccio utilizzato e della complessità del progetto, questa lista può essere più breve o anche più articolata, comprendendo per esempio anche documenti del tipo:

- Risk Breakdown Structure
- Piano della Qualità / Quality Plan
- Piano di addestramento / Training Plan
- Piano di accettazione / Acceptance Plan

Altri deliverable di project management specificamente legati alle attività di controllo del progetto e sviluppati durante il suo corso sono:

- Project Action List - Registro dei rischi e problemi / Action Item List - Risk Register - Issue Log
- Stato Avanzamento Lavori (SAL) / Project Status Report

Tutti questi documenti sono normalmente sviluppati e mantenuti in un ambiente condiviso (di solito nella intranet del progetto) con i committenti e il team di progetto (o per lo meno con le persone chiave del team). Gli aggiornamenti effettuati ad alcuni di questi documenti (quelli contrassegnati con '*') dovrebbero essere esplicitamente annotati nel log degli aggiornamenti di versione che di solito compare nelle prime pagine di ogni documento di progetto rilasciato; il documento Controllo variazioni di progetto quando presente ha proprio lo scopo di tracciare le variazioni accadute agli obiettivi, alle specifiche, alle macro-pianificazioni e alle altre principali condizioni determinanti del progetto.

Metriche di progetto

Le metriche di progetto rappresentano un insieme di indicatori rivolto a tenere sotto controllo e prevedere l'andamento delle principali variabili critiche del progetto (i costi, i tempi, la qualità, le risorse, le variazioni di scopo, ecc.). Le metriche includono solitamente una serie di indicatori standard, ma possono essere estese con altri indicatori definiti ad hoc in base alla specifica natura del progetto.

L'introduzione delle metriche consente di quantificare nel modo più obiettivo possibile le performance del progetto attraverso la misurazione dell'insieme di indicatori che ne fanno parte. Tipicamente uno degli usi più importanti delle metriche è quello di misurare l'avanzamento del progetto a fronte del piano.

I vantaggi del loro utilizzo consentono di:

- identificare i problemi di costo/schedulazione prima che diventino criticità;
- aiutare il team a focalizzarsi sul completamento delle proprie attività.

In particolare la tecnica denominata Earned Value Analysis consente di individuare un denominatore comune per:

- il tempo speso (a fronte del tempo stimato)
- il denaro speso (a fronte del costo a budget)
- il valore del lavoro realizzato, il cosiddetto Earned Value (a fronte del lavoro stimato)

Nei progetti in cui il costo del lavoro ha un peso schiacciante (tipicamente nella erogazione di servizi), questo denominatore comune può essere espresso sia in termini di effort (giorni/uomo) oppure in termini economici, a seconda della convenienza. Per passare da una unità all'altra è sufficiente conoscere il costo delle risorse impiegate.

Elenco delle principali metriche di progetto standard

nome metrica	acronimo	significato
Planned Value	PV o BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled)	Costo pianificato (in giorni o €) per realizzare le attività di progetto alla data corrente.
Actual cost	AC o ACWP (Actual Cost of Work Performed)	Costo effettivamente sostenuto (gg o €) alla data corrente.
Earned Value	EV o BCWP	Valore (gg o €) delle attività realizzate alla data corrente.

	(Budgeted Cost of Work Performed)	<i>Rappresenta il valore prodotto dal progetto ossia il valore dei deliverable rilasciati fino al momento della misurazione in seguito alle attività svolte.</i>
Budget at Completion	BAC	Valore previsto per la realizzazione del progetto (valore iniziale previsto).
Estimated at Completion	EAC	Revisione del valore stimato per la realizzazione del progetto (costo sostenuto + stima costo ancora da sostenere), ossia il BAC rivisto allo stato corrente del progetto. EAC = ACWP + ETC.
Estimate to Complete	ETC	Valore stimato per la realizzazione delle rimanenti attività necessarie al completamento del progetto.
Cost Variance	CV	Indica se il valore del costo realmente maturato è maggiore, uguale o minore rispetto al costo effettivo. CV = BCWP – ACWP <i>È un indicatore di produttività o efficienza soprattutto nei confronti del Management dell'azienda. Se CV > 0 significa che il progetto produce con maggior efficienza (minor costo) rispetto a quanto pianificato, viceversa se negativo.</i>
Schedule Variance	SV	Indica se si è in linea, in anticipo o in ritardo rispetto alla schedulazione delle attività di progetto pianificate nella baseline. SV = BCWP – BCWS <i>È un indicatore di efficacia soprattutto nei confronti del Cliente. Se SV > 0 significa che il progetto sta producendo (ossia rilasciando deliverable) con maggior velocità a quanto pianificato, viceversa se negativo.</i>
Budget Variance	BV	Indica se alla data corrente si è speso di più o di meno rispetto a quanto previsto a budget alla data corrente. BV = BCWS – ACWP <i>È un indicatore che ha un valore unicamente contabile e finanziario. Se BV > 0 significa che il progetto sta spendendo il proprio budget con minor velocità di quanto pianificato, viceversa se negativo. Il fatto di spendere più velocemente il budget non ha nulla a che fare con il risparmio che se ne può avere, rappresentato invece da CV.</i>

Tecniche di misurazione delle metriche di progetto standard

In fase di pianificazione (o ripianificazione) del Progetto la metrica BCWS viene valorizzata fin dall'inizio per tutti gli intervalli di misurazione del progetto che sono ritenuti opportuni, mentre il BAC rappresenta il valore totale stimato del progetto. Per determinare la BCWS è necessario:

- costruire la work breakdown structure;
- individuare le risorse;
- schedulare l'impegno per risorsa per attività.

Le altre metriche standard (BCWP, ACWP, EAC) e le varianze (CV, SV, BV) vengono calcolate durante l'esecuzione del progetto negli intervalli di monitoraggio che sono stati pianificati:

- per calcolare l'ACWP (il costo attuale alla data di misurazione) occorre rilevare l'effort sostenuto (impegno per risorsa per attività)
- per calcolare il BCWP (il valore maturato alla data di misurazione, il cosiddetto Earned Value) occorre stimare il valore effettivamente maturato. Nei progetti in cui il costo del lavoro è nettamente predominante rispetto agli altri costi, spesso si approssima tale stima mediante procedimenti di questo genere (*):
 - BCWP totale del Progetto = Σ BCWP singole attività
 - dove BCWP della singola attività = % Completamento attività x BAC della singola attività
 - dove % Completamento attività = GG erogati alla data / (GG erogati alla data + GG stimati ancora da erogare)
- le varianze (che rappresentano le differenze tra ciascuna delle 3 metriche BCWS, BCWP e ACWP) si calcolano di conseguenza secondo le formule riportate nella definizione.

La percentuale di completamento non necessariamente si misura in ore lavorate, in quanto dovrebbe quantificare il reale stato avanzamento lavori, o percentuale di completamento fisico del bene o opera.

Valgono le seguenti relazioni:

$$EV = \sum_{\text{Start}}^{\text{Current}} PV(\text{Completed})$$

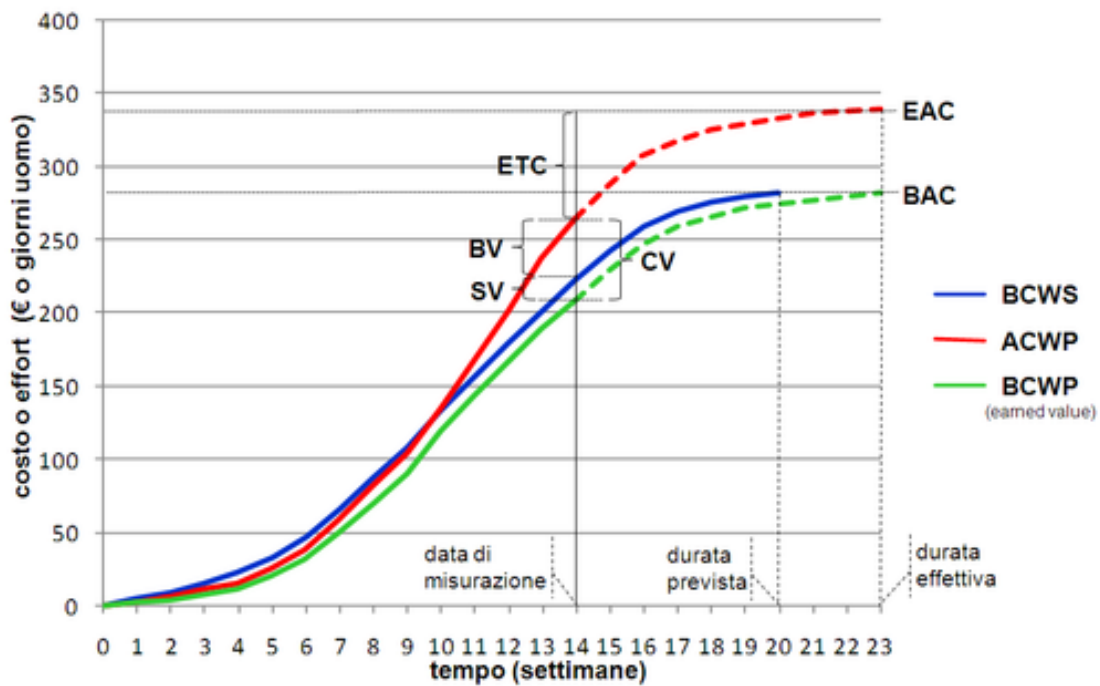
ma anche che dall'inizio a vita intera della commessa/progetto valori economici (*Earned Value*) e valori finanziari (Net Cash Flow) devono riconciliarsi e coincidere: al solito, la differenza fra valore finanziario ed economico è il temporaneo sfasamento temporale tra il punto in cui si manifesta il costo o ricavo e quello in cui si manifesta l'uscita o entrata di denaro corrispondente.

$$EV = \sum_{\text{Start}}^{\text{End}} \text{DiscountedNetCashFlow}$$

(*)

I criteri per la valorizzazione dei task in lavorazione (ossia non iniziati o non finiti) sono tantissimi e acquistano una certa rilevanza solo nel caso che la WBS del progetto sia

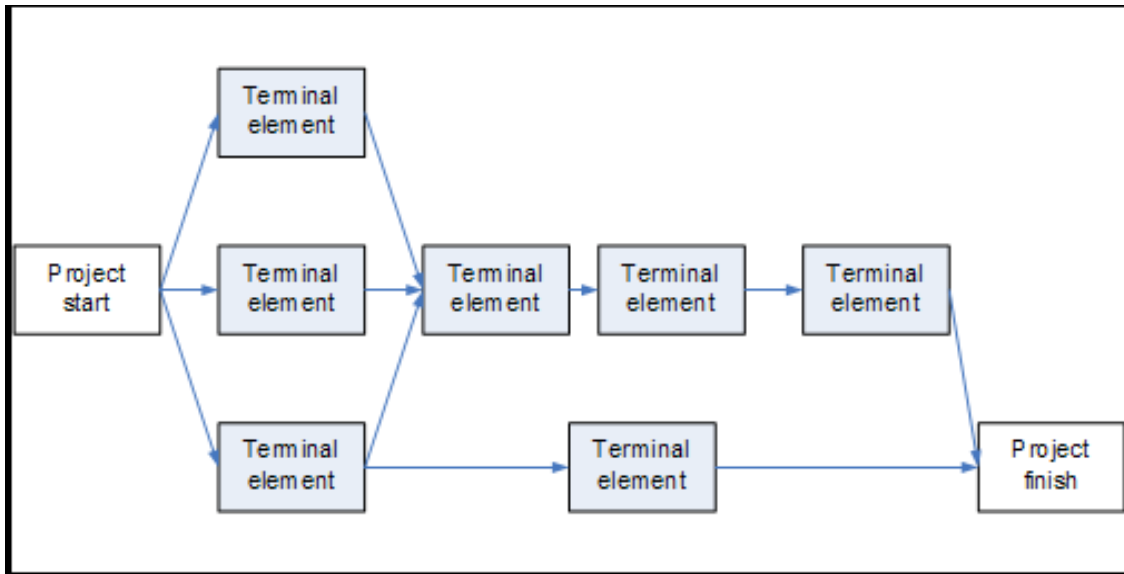
estremamente ridotta (task individuati poco numerosi) o il parallelismo della WBS sia (pericolosamente) sviluppato. Nei contesti normali (nel senso di 'sani') altrimenti i task in corso di lavorazione costituiscono una percentuale minima nel peso della BCWP (Earned Value), per cui diventa poco rilevante usare il criterio dello 0/100, 50/50, della % dei giorni erogati rispetto ai giorni a finire, ecc..., qualunque sia il criterio adottato (purché venga usato sempre quello) la sua incidenza nella stima dell'avanzamento non porterebbe a grandi differenze di valutazione.



Metriche di progetto

Progetto

Un progetto consiste, in senso generale, nell'organizzazione di azioni nel tempo per il perseguimento di uno scopo predefinito, attraverso le varie fasi di progettazione da parte di uno o più progettisti. Scopo finale è la realizzazione di un bene o servizio il cui ciclo di sviluppo è gestito tipicamente attraverso tecniche di project management.



Descrizione

Il progetto si caratterizza per la preventiva individuazione di azioni, tempi, risorse, ruoli e aspettative di risultato che vengono definite a seguito di un'analisi preliminare in ordine a:

- risultati attesi (aspettative di risultato/obiettivo da conseguire)
- caratteristiche del contesto (opportunità e limiti)
- ruoli e risorse disponibili (professionalità, disponibilità, risorse finanziarie, tempo, ecc...)

Nelle scienze applicate, è uno sforzo delimitato nel tempo, con una data di inizio e una di completamento, diretto a creare prodotti, servizi o risultati specifici che comportano dei benefici o del valore aggiunto al cliente.

In un progetto su commissione con valore legale, i criteri di esecuzione, controllo e completamento in termini di tempi, costi e qualità, sono definiti in un contratto.

Il termine deriva dal latino *proiectum*, participio passato del verbo *proicere*, letteralmente traducibile con gettare avanti; il che spiega anche l'assonanza etimologica dei verbi italiani *proiettare* e *progettare*.

Il termine progetto è strettamente associato a quello di gestione del progetto che deriva dal termine inglese *project management*. Uno dei padri storici del *project management* è Russel D. Archibald.

Nel governo del territorio e dell'ambiente, in senso generale, il progetto è un modello preventivo, realizzativo e gestionale, di un intervento che si intende realizzare.

«Mandare avanti un progetto, come indica la derivazione della parola significa estrarre da sé un'idea in modo tale che essa acquisti una propria autonomia e sia realizzata non soltanto dagli sforzi di chi l'ha originata ma anche da quelli indipendenti dal proprio Io.»

(Czesław Miłosz)

Articolazione tipica di un progetto

In genere un progetto, inteso come complesso di attività interdipendenti, prevede:

- obiettivi specifici, ragionevolmente raggiungibili ed eventualmente interconnessi con altri obiettivi o progetti;
- vincoli temporali per il suo completamento;
- vincoli economici per il suo sviluppo;
- un insieme di risorse umane e strumentali assegnate e adeguate alle difficoltà del progetto;
- una organizzazione interna con una chiara assegnazione dei ruoli, divisione dei compiti e una struttura di governo del progetto (nei progetti più grandi di solito viene creato un comitato di guida e controllo detto anche steering committee)
- oggetti e/o i servizi da rilasciare (i cosiddetti deliverable necessari al raggiungimento gli obiettivi) ben definiti e descritti in documenti quali capitolati e/o contratti;
- articolazioni del progetto in fasi (es: progettazione, esecuzione, test, ecc.) in cui sono definite le interfacce, i vincoli esterni (dipendenze da eventi non controllabili internamente al progetto e condizioni al contorno di cui tener conto) e le responsabilità (chi fa che cosa entro quando);
- una pianificazione che definisce:
 - le date di partenza/termine di ciascun'attività;
 - l'assegnazione delle risorse alle attività su cui è articolato il progetto;
 - le interdipendenze tra le attività del progetto;
 - l'esposizione fino a un sufficiente (ma non esasperato) livello di dettaglio delle attività (i cosiddetti task);
 - le date di rilascio dei principali oggetti (o gruppo di oggetti) intermedi (i cosiddetti milestone);
 - la data di completamento del progetto;
- un insieme di strumenti per controllare l'avanzamento del progetto rispetto agli obiettivi, sia in termini di tempo, che di costo che di deliverable rilasciati (strumenti di consuntivazione, Earned Value Analysis, ecc.).

I progetti più critici e importanti di solito prevedono anche:

- un piano dei rischi (che indica anche le appropriate azioni di riduzione/mitigazione dei rischi individuati);
- un piano della qualità (che definisce le strategie e i criteri per assicurare l'aderenza dei prodotti/servizi rilasciati ai requisiti stabiliti).

Fattori di successo di un progetto

In definitiva, nel caso che gli obiettivi assegnati siano sufficientemente impegnativi e/o critici, per garantire il successo del progetto è necessario disporre di risorse umane adeguate in termini qualitativi e quantitativi, ma anche tecniche e finanziarie, nonché di chiarezza riguardo ai seguenti aspetti:

- contesto e settore (es. edilizia, informatica ecc.) a cui si riferisce il progetto
- obiettivi (requisiti e prestazioni dei prodotti e/o servizi che deve rilasciare il progetto)
- responsabilità (intesa come distribuzione dei compiti: chi, che cosa, entro quando)
- tempo (inizio, durata)
- costo (prestabilito)
- qualità (intesa come aderenza ai requisiti ed alle prestazioni richieste)

Le metodologie e le tecniche per la gestione di un progetto vanno sotto il nome di project management, voce alla quale si rimanda per maggiori dettagli. A volte in taluni ambiti delle progettazione (es. ingegneria ambientale, industriale e ingegneria energetica) nella fase di studio e pre-realizzazione si procede prima con l'installazione e messa in esercizio di un progetto pilota ovvero un'installazione ridotta, ma comunque sufficiente e funzionante per valutare altri aspetti come l'analisi costi-benefici o la valutazione di impatto ambientale.

Sistemi di project management

A prescindere dalla maggior parte delle metodologie usate, lo sviluppo di un progetto può essere articolato in diverse fasi:

- allestimento e avviamento (o start-up), diretto a determinare la natura e lo scopo del progetto;
- pianificazione e progettazione, diretta a organizzare i tempi e i rilasci dei deliverable e identificare i requisiti del progetto;
- esecuzione (o produzione dei risultati), che consiste nella realizzazione dei processi necessari a soddisfare i requisiti del progetto;
- monitoraggio e controllo del progetto, diretto a osservare e misurare l'esecuzione del progetto (tramite gli indicatori definiti nelle metriche di progetto) in modo da identificarne per tempo i rischi e i potenziali problemi e intraprendere, quando necessarie, le azioni correttive volte a rimettere il progetto in linea con i propri obiettivi;
- completamento e rilascio dei risultati, diretto a formalizzare l'accettazione dei deliverable rilasciati e l'esecuzione di tutte le attività "amministrative" indirizzate a chiudere tutte le pendenze.

Allestimento e avviamento

La fase di preparazione determina la natura e lo scopo del progetto. Se questa fase non viene realizzata con cura, è assai improbabile che il progetto riuscirà a raggiungere gli obiettivi per i quali è stato lanciato. È essenziale che il contesto del progetto (organizzativo, di business, ...) venga compreso a fondo e che siano inseriti gli opportuni

meccanismi organizzativi (es: Comitato di Controllo detto anche Steering Committee) e di processo (es: variabili da monitorare e modalità di controllo) che siano in grado di assicurarne il buon andamento.

La fase di preparazione dovrebbe includere un piano coerente che copre le seguenti aree:

- analisi delle necessità scaturite dal committente e loro traduzione in obiettivi misurabili del progetto;
- analisi della situazione attuale;
- disegno concettuale della situazione futura;
- identificazione delle risorse e delle attrezzature necessarie per il progetto;
- analisi dei costi e dei benefici e loro traduzione in termini economici (budget del progetto);
- identificazione dei committenti, dei protagonisti (inclusi gli utenti chiave) e del personale di supporto al progetto;
- stesura degli Obiettivi di progetto e/o delle Specifiche preliminari di progetto (Allegato tecnico) che includono costi, attività, deliverable e pianificazione.

Pianificazione e progettazione

Dopo la fase di allestimento inizia lo sviluppo della progettazione fino al livello di dettaglio ritenuto opportuno e necessario per l'esecuzione del progetto. A volte in questa fase (o nella parte iniziale della fase di esecuzione) viene costruito e verificato un (piccolo) prototipo del prodotto finale. Il Test può avvenire al termine della costruzione del prototipo o parallelamente al suo sviluppo ed in genere è realizzato con la partecipazione degli utenti chiave e di figure interne al progetto (spesso identificate con il ruolo di tester).

In questa fase dovrebbe essere già operativo un adeguato sistema di controllo che assicuri l'aderenza del prodotto finale alle specifiche definite negli Obiettivi di progetto. Il risultato della fase di progettazione deve assicurare che il prodotto finale:

- soddisfi il committente, gli utenti finali e i requisiti iniziali;
- funzioni come ci si aspetta;
- possa essere prodotto nel rispetto degli standard di qualità definiti;
- possa essere prodotto dentro i vincoli di tempo e di costi (budget) definiti.

Esecuzione

La fase di esecuzione consiste nei processi necessari a soddisfare i requisiti del progetto. Dalla prospettiva del project manager ciò equivale a realizzare e completare il lavoro definito nei documenti facenti parte del Project Management Plan (così come indicato nella sezione Deliverable dell'attività di Project Management). I deliverable vengono prodotti come risultati dai processi definiti nel Project Management Plan. I processi presenti nella fase di esecuzione, ancor più che la fase di pianificazione e progettazione, possono determinare impegni notevoli per il coordinamento di risorse umane e non.

Monitoraggio e Controllo

Il monitoraggio e controllo è formato da quei processi attuati per osservare e misurare l'esecuzione del progetto in modo da identificarne per tempo i rischi e i potenziali problemi e intraprendere, quando necessarie, le azioni correttive volte a rimettere il progetto in linea con i propri obiettivi. Il presupposto principale di questa attività di controllo consiste nella possibilità di osservare e misurare regolarmente la produttività del progetto, identificandone gli scostamenti (chiamati variazioni nella teoria dell'Earned Value Management) rispetto alla produttività assunta in fase di pianificazione (Project Management Plan).

Il monitoraggio e controllo include:

- misurazione dell'avanzamento delle attività del progetto (dove ci troviamo);
- confronto con le previsioni del Project Management Plan che costituiscono la baseline del progetto (dove dovremmo essere);
- messa a punto e controllo delle azioni correttive volte a rimuovere i problemi e/o evitare i rischi in modo da ristabilire la produttività desiderata del progetto (come dobbiamo continuare);
- sorveglianza verso l'adozione implicita di variazioni di scopo (change request) non concordate e approvate.

Le misurazioni effettuate presuppongono la definizione di un sistema di indicatori definito all'inizio del progetto (metriche di progetto) di cui fanno quasi sempre parte i costi e la quantità di lavoro erogato (effort).

In questa fase l'attività di identificazione dei problemi e dei rischi richiede il continuo supporto degli utenti chiave; dal punto di vista di un auditor la velocità di identificazione e gestione dei problemi costituisce un indicatore importante per determinare lo stato di salute del progetto.

In progetti multifase (progetti in cui la fase di pianificazione e/o esecuzione viene suddivisa temporalmente in sottofasi attraverso il rilascio di macro-deliverable ben identificati) il processo di monitoraggio e controllo provvede anche a creare le connessioni tra le sottofasi del progetto, allo scopo di implementare le azioni che mantengano il progetto coerente con il Project Management Plan.

In determinati contesti (dal settore delle costruzioni al software) sui progetti di media o grande complessità è quasi impossibile che non si verifichino variazioni di scopo. Le variazioni possono essere costituite per esempio da:

- modifiche originate dalla necessità di risolvere problemi di progettazione;
- condizioni operative riscontrate diverse da quelle ipotizzate (es. nel settore edile: consistenza del terreno differente da quella prevista);
- problemi di reperibilità dei materiali necessari;
- variazioni richieste dagli appaltatori o introdotte da terze parti;
- ecc.

Oltre a recepire le variazioni nel contesto del progetto (spesso questo implica un riciclo nella fase di progettazione) esse necessitano di essere documentate, mantenendo evidenza delle differenze con gli scopi originali del progetto (per consentire al committente di capire chiaramente cosa è cambiato e soprattutto trovare le giustificazioni per i diversi tempi e costi di realizzazione del progetto). In ambito industriale e in quello delle costruzioni la produzione della documentazione "as built" ("come costruito") è una prassi

abbastanza comune prevista dai contratti. Le variazioni di scopo possono richiedere anche variazioni al contratto stabilito tra le parti per la realizzazione del progetto.

Lo strumento centrale della fase di monitoraggio e controllo è costituito dal rapporto di Stato Avanzamento Lavori (SAL, conosciuto anche come Project Status Report), redatto dal project manager per informare gli altri attori del processo di monitoraggio sullo stato del progetto. Le informazioni principali presenti nel SAL sono:

- deliverable rilasciati (in rapporto al piano);
- costi e tempi maturati (in rapporto al piano);
- problemi e rischi, sia aperti sia risolti;
- azioni in corso (“chi fa che cosa entro quando”) per l'indirizzamento dei problemi e dei rischi aperti.

I costi (distinguibili tra maturati, effettivi, pianificati) spesso vengono espressi tramite il costo standard secondo un approccio di contabilità industriale piuttosto che tramite il costo puntuale (inteso come il costo preciso) utilizzato dalla contabilità generale



Ciclo di monitoraggio e controllo

Completamento

Il completamento del progetto prevede l'accettazione formale dei deliverable rilasciati e l'esecuzione di tutte le attività “amministrative” indirizzate a chiudere tutte le pendenze, inclusa l'archiviazione dei documenti e la redazione dei rapporti di chiusura (tra cui il “lesson learned” ossia le lezioni imparate dal progetto). La fase di chiusura può essere divisa in due parti:

- chiusura del progetto: completamento di tutte le attività aperte sul progetto (dismissione e riallocazione del team di lavoro impiegato, consuntivazione lavoro e costi effettivi, statistiche di performance, rapporti di chiusura, pulizia dell'ambiente fisico del progetto inclusi file e spazi utilizzati);
- chiusura del contratto: ottenimento dell'accettazione formale del committente per ciascun gruppo di deliverable statuito dal contratto, spunta di tutte le obbligazioni contrattuali e soluzione di tutti i problemi rimasti aperti.

Sistema di controllo del progetto

Il controllo del progetto è quella componente che serve a tenere il progetto in linea con i piani di rilascio, i tempi e i costi. Esso inizia contestualmente alla fase di pianificazione e finisce con la verifica dei deliverable rilasciati, attraversando ogni fase del progetto. Per ciascun progetto dovrebbe essere valutato il livello di controllo necessario più appropriato: un controllo troppo articolato ne innalzerebbe inutilmente i costi, un controllo troppo lasco ne innalzerebbe pericolosamente i rischi. Se il controllo di progetto non venisse costruito correttamente, il costo della realizzazione dovrebbe prevedere anche i costi per la sistemazione degli errori (intesi in generale come difformità dalle specifiche desiderate) e delle revisioni/ispezioni addizionali.

I sistemi di controllo, a seconda del progetto, servono a governare un insieme di aspetti che include (non necessariamente sempre tutte le variabili elencate) i costi, i rischi, la qualità, le comunicazioni, i tempi, le risorse umane, le variazioni di scopo, la gestione degli acquisti. Un auditor, preposto a misurare e controllare l'avanzamento di un progetto, costruisce un sistema di controllo in funzione degli obiettivi attribuiti al progetto e alle variabili (principalmente legate ai rischi più probabili e di maggiore impatto) che i committenti/protagonisti ritengono più opportuno tenere d'occhio. Un auditor può fare parte del team di progetto (in diversi casi le sue funzioni possono essere assorbite dal project manager) piuttosto che costituire una figura autonoma (magari dipendente da un ente esterno) volta a fotografare più oggettivamente lo stato del progetto.

In diversi casi vengono sviluppati processi di controllo formale per assicurare che la misurazione e il controllo dello stato di avanzamento del progetto siano effettuati nel modo più oggettivo possibile. Un buon sistema formale di controllo include:

- la strategia volta a garantire l'allineamento della direzione del progetto con gli obiettivi generali della organizzazione che lo ha lanciato;
- gli standard ai quali deve attenersi il progetto;
- le direttive di gestione del progetto per il rispetto dei tempi e dei costi;
- le procedure di descrizione dei processi che regolano il progetto.

Una tecnica di analisi molto diffusa e comunemente integrata nei sistemi di controllo di un progetto è la Earned Value Analysis che ha l'obiettivo di misurare oggettivamente in termini di costi (o di ore di lavoro, nei progetti in cui l'equivalenza ha un senso) l'avanzamento di un progetto contro i costi preventivati dal piano e quelli effettivamente sostenuti. L'Earned Value misura in pratica i costi maturati in rapporto ai costi totali previsti (aggiornati con le stime "a finire") del progetto.

I "sistemi" utilizzati per la gestione di un progetto, pur essendo funzionali agli approcci di project management utilizzati, hanno (almeno parzialmente) caratteristiche in comune che possono essere utilizzati da approcci diversi. Seguendo l'approccio tradizionale lo sviluppo di un progetto include cinque componenti: le quattro fasi di sviluppo più il controllo.

La fase di controllo di un progetto viene realizzata attraverso l'implementazione di un sistema di controllo diretto a governare un insieme di aspetti che include (non necessariamente tutte le variabili elencate) i costi, i rischi, la qualità, le comunicazioni, i tempi, le risorse umane, le variazioni di scopo, la gestione degli acquisti. Un sistema di controllo accurato richiede la definizione e gestisce la misurazione di un opportuno insieme di indicatori (ad es: Earned Value) rivolto a tenere sotto controllo e prevedere l'andamento delle principali variabili sopra indicate; questi indicatori, in parte standard e

in parte definibili in base alla specifica natura del progetto, fanno parte delle metriche di progetto.



Project Management Body of Knowledge PMBOK

La Project Management Body of Knowledge (PMBOK) è una guida, pubblicata dal Project Management Institute (PMI), che ha lo scopo di documentare e standardizzare le pratiche comunemente accettate di project management.

La prima versione di tale guida è stata pubblicata nel 1987. La versione corrente "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide, Settima Edizione), è stata pubblicata il 01/07/2021 e sostituisce le precedenti edizioni del 2000, del 2004, del 2008, del 2013 e del 2017.

La "PMBOK Guide" - Sesta Edizione è internazionalmente riconosciuta come standard IEEE e ISO 21500:2012 per descrivere i concetti fondamentali del project management applicabili a diverse tipologie di progetti: costruzione, sviluppo software, processi automatizzati, processi industriali.

All'interno della guida sono definite 10 aree di conoscenza e 5 gruppi di processi.

Le aree di conoscenza sono:




1. Gestione dell'integrazione di progetto
2. Gestione dell'ambito di progetto
3. Gestione dei tempi di progetto
4. Gestione dei costi di progetto
5. Gestione della qualità di progetto
6. Gestione delle risorse umane
7. Gestione delle comunicazioni di progetto
8. Gestione dei rischi di progetto
9. Gestione dell'approvvigionamento di progetto
10. Gestione degli stakeholder di progetto

I gruppi di processi sono:

1. Avvio
2. Pianificazione
3. Esecuzione

4. Monitoraggio e controllo
5. Chiusura

Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)

	
Abbreviazione	IEEE
Tipo	Associazione professionale 501(c)(3) organization Organizzazione non a scopo di lucro
Fondazione	1° gennaio 1963
Fondatore	American Institute of Electrical Engineers e Institute of Radio Engineers
Scopo	Elettrotecnica, Elettronica, Telecomunicazioni, Ingegneria informatica, Informatica e Information Technology ^[1]
Sede centrale	 Piscataway (New Jersey)
Motto	<i>Advancing Technology for Humanity</i>

L'Institute of Electrical and Electronics Engineers (acronimo IEEE) è un'associazione internazionale di scienziati professionisti con l'obiettivo della promozione delle scienze tecnologiche.

La sua sede è nello stato di New York, negli Stati Uniti; il logo mostra, all'interno di un rombo arrotondato, la regola della presa della mano destra.

Nacque il 1° gennaio 1963 dalla fusione di due istituzioni precedenti: l'IRE (*Institute of Radio Engineers*) e l'AIEE (*American Institute of Electric Engineers*) nati rispettivamente nel 1912 e nel 1884.

Composizione

Lo IEEE è composto da 46 società, divise in gruppi settoriali specifici.

Quasi tutti i membri IEEE sono informatici o ingegneri elettrici, elettronici o informatici, ma vi troviamo anche ingegneri meccanici e civili, così come biologi, fisici e matematici.

Funzioni e scopi

Lo scopo principale dello IEEE è quello di cercare nuove applicazioni e teorie nella scienza elettrotecnica, elettronica, informatica, biomedica e delle telecomunicazioni; a questo scopo organizza conferenze e dibattiti tecnici in tutto il mondo, pubblica testi tecnici e sostiene programmi educativi. Si occupa inoltre di definire e pubblicare standard in tali campi.

Gli obiettivi primari dell'istituto sono:

1. Migliorare la qualità della vita dell'uomo favorendo la conoscenza e l'applicazione delle nuove tecnologie;
2. Nobilitare la professione tecnica e dei suoi membri.

Lo IEEE collabora con:

- Comitato europeo di normazione (CEN)
- Centro Elettrotecnico Sperimentale Italiano (CESI)
- Federazione italiana di elettrotecnica, elettronica, automazione, informatica e telecomunicazioni (AEIT)

Il processo di standardizzazione

Affinché un nuovo standard venga approvato dallo IEEE e pubblicato ufficialmente sulle riviste specializzate, è necessario sottoporre il progetto alla IEEE Standards Association attraverso otto fasi:

1. Ottenere uno sponsor.
2. Richiedere l'autorizzazione al progetto.
3. Radunare un gruppo di lavoro.
4. Abbozzare lo standard.
5. Voto a maggioranza del 75%.
6. Revisione del committente.
7. Voto finale.
8. Emissione collaterale.

Settori di competenza

Tra i settori nei quali IEEE opera vi sono:

- Industria
- Telecomunicazioni

- Elettronica
- Ingegneria Informatica
- Trasporti
- Ingegneria dell'Automazione
- Ingegneria Biomedica
- Ingegneria aerospaziale
- Nanotecnologie

Dati e statistiche

In accordo con i dati dell'anno 2012, l'IEEE annovera più di 420.000 membri in 150 nazioni; comprende tecnici, ingegneri, ricercatori, professori, studenti nonché amatori di tutto il mondo nel settore elettrotecnico ed elettronico.

Le pubblicazioni dello IEEE sono il 30% della bibliografia e documentazione ingegneristica globale e coprono quasi tutti gli aspetti dell'elettronica e dell'informatica moderna. Inoltre IEEE ha definito oltre 900 standard industriali.

Standard principali

- IEEE 488 — Interfaccia Digitale Standard per la Strumentazione Programmabile, IEEE-488-1978 (ora 488.1).
- IEEE 754 — Specifiche dell'Aritmetica floating point
- IEEE 802 — LAN/MAN
 - IEEE 802.1 — Protocolli LAN di più alto livello
 - IEEE 802.3 — Ethernet
 - IEEE 802.11 — Wireless Networking – *WiFi*
 - IEEE 802.15.1 — Bluetooth – *Bluetooth*
 - IEEE 802.15.4 — Wireless Sensor Network – *WSN*
 - IEEE 802.16 — Wireless Networking – *WiMax*
- IEEE 829 — Documentazione Test Software
- IEEE 896 — Futurebus
- IEEE 1003 — POSIX – Standard "Unix" di programmazione
- IEEE 1076 — VHDL – VHSIC Hardware Description Language
- IEEE 1149.1 — JTAG o Boundary Scan, test per il collaudo di schede con sistemi digitali
- IEEE 1275 — Open Firmware
- IEEE 1284 — Porta Parallela
- IEEE P1363 — Crittografia asimmetrica
- IEEE 1394 — Bus Seriale — *FireWire, i.Link*
- IEEE P1901 — Banda larga su linea elettrica
- IEEE 1541 — Prefissi per multipli binari
- IEEE 12207 — Tecnologia dell'Informazione
- IEEE Switchgear Committee Serie C37 per Equipaggiamenti standard a Alta e Bassa tensione
- C37.111 — Common Format for Transient Data Exchange (COMTRADE)

Approcci di project management

Consistono in diversi approcci metodologici adottabili per la gestione delle attività di un progetto, che includono gli approcci agili, interattivi, incrementali e basati sulla successione di fasi predefinite. Ciascuno di questi approcci presenta vantaggi e svantaggi che possono consigliarne l'adozione in certi contesti di progetto piuttosto che sconsigliarlo in altri. In progetti reali non è raro rilevare l'adozione di approcci misti che utilizzano parti dell'uno o dell'altro a seconda del contesto o della fase del progetto.

Molti di essi fanno riferimento al PMBOK sviluppato dal Project Management Institute. Tra i più importanti (vedere ad esempio recensione di Max Wideman) possono essere considerati RUP, PRINCE2, TenStep, SDLC.

Indipendentemente dall'approccio utilizzato, una particolare attenzione va dedicata alla definizione chiara degli scopi/obiettivi del progetto e delle loro implicazioni; anche la definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità di tutti gli attori coinvolti, inclusi i committenti, riveste una importanza decisiva per il successo del progetto.

Nel caso di progetti molto complessi (ad esempio nel caso di un insieme di progetti correlati) e comunque in caso di impatti rilevanti dei progetti sulle organizzazioni coinvolte e sui loro processi, il progetto deve essere considerato all'interno di un approccio più globale, agendo sul piano del change management che si occupa principalmente di gestire l'impatto umano e organizzativo di una trasformazione all'interno di un contesto aziendale e/o sociale.

Tra i principali approcci esistenti vi sono:

- l'approccio classico che è di fatto rappresentato dalla "ortodossia" del PMBOK sviluppato dal Project Management Institute e a cui si ricollegano altri framework (es: Method 123, TenStep);
- il Rational Unified Process (RUP) costituito da un framework per lo sviluppo iterativo di prodotti software creato da Rational Software Corporation;
- l'approccio del critical chain (catena/percorso critico) che si focalizza sulla disponibilità delle risorse oltre che sulle dipendenze logiche tra attività di progetto;
- gli approcci di project management basati sui processi (process-based management) che derivano da una generalizzazione del concetto di "controllo di progetto".

Strumenti per il project management

Gli strumenti di project management possono essere intesi sia come le tecniche utilizzate per supportare la realizzazione delle attività di project management, sia come i prodotti software che implementano tali strumenti e li forniscono contestualmente ad un insieme integrato di servizi e/o funzionalità. Per un elenco degli strumenti più diffusi, fare riferimento alla voce strumenti di project management.

Norme per il project management

Nell'anno 2012 è stata pubblicata la norma internazionale ISO 21500:2012 "Guidance on project management" pubblicata in Italia come UNI ISO 21500:2013 "Guida alla gestione dei progetti (project management)" destinata ad essere utilizzata in qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica, privata o comunitaria, e per qualsiasi tipo di progetto,

indipendentemente dalla complessità, dimensione o durata. Tale norma contiene una descrizione ad alto livello dei concetti e dei processi che costituiscono "buone pratiche" per la gestione dei progetti ed è coerente con gli standard diffusi da organismi internazionali come il PMBOK sviluppato dal Project Management Institute (PMI) e ICB (IPMA Competence Baseline) sviluppato da IPMA.

I contenuti della Norma UNI ISO 21500 sono stati assunti come riferimento dalla successiva Norma UNI 11648:2016 "Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza" per descrivere in particolare le conoscenze le abilità richieste per la figura professionale del Project Manager in Italia.

Modelli di maturità di project management

Il termine maturità si riferisce al grado di crescita delle competenze, delle abilità e del livello di perfezionamento nell'utilizzo degli strumenti e delle tecniche di project management da parte di una organizzazione. Un modello di maturità è un modello organizzativo capace di quantificare e misurare le capacità e le competenze raggiunte da una organizzazione nella gestione dei progetti. Esiste infatti una stretta correlazione tra il successo di una organizzazione e la sua capacità di gestire i progetti.

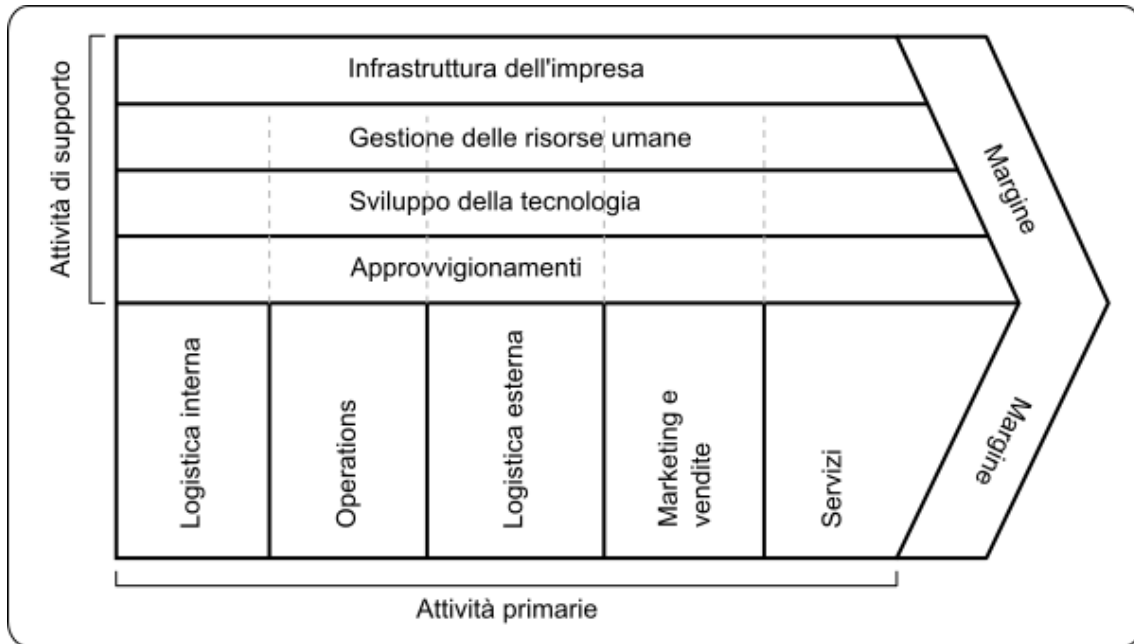
In generale i modelli di maturità di project management (Project Management Maturity Model o PMMM) definiscono dei livelli o stadi di maturità (solitamente da 1 a 5) e consentono di comprendere a quale stadio di maturità si trovi l'organizzazione, suggerendo le linee evolutive da percorrere per raggiungere lo stadio successivo.

Tra i modelli di maturità più conosciuti ed utilizzati nel mondo ci sono: OPM3 (promosso dal Project Management Institute - PMI), P3M3 (promosso dalla OGC inglese), il P3M Prado (sviluppato e testato in Brasile da Darci Prado con la collaborazione di R.D. Archibald), il CMMI (promosso dal Software Engineering Institute).

L'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) ha sviluppato il modello ISIPM-Prado, versione evoluta del P3M Prado particolarmente applicabile al contesto organizzativo italiano e che fa riferimento alla più recente norma UNI ISO 21500.

CATENA DEL VALORE

La catena del valore è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi. Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 nel suo best seller *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Secondo questo modello, un'organizzazione è vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto



I processi primari

I processi primari sono quelli che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione e sono:

- Logistica in ingresso: comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'interno dell'organizzazione: flussi che alimentano le attività operative
- Attività operative: attività di produzione di beni e/o servizi.
- Logistica in uscita: comprende quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno dell'organizzazione: flussi che portano sul mercato i risultati delle attività operative
- Marketing e vendite: attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita.
- Assistenza al cliente e servizi: tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica).

I processi di supporto e approvvigionamento

I processi di supporto sono quelli che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto e sono:

- Approvvigionamenti: l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione.
- Gestione delle risorse umane: ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ecc...

- Sviluppo delle tecnologie: tutte quelle attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo R&D (Research and Development).
- Attività infrastrutturali: tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc.

Limiti del modello

Il modello originale di Porter si adatta prevalentemente a grandi organizzazioni che trattano la produzione di beni. Per le Organizzazioni diverse da quella di produzione di beni è tuttavia possibile utilizzare il modello come un valido spunto per l'analisi dei processi. In tal caso occorre provvedere ad un adattamento del modello stesso all'organizzazione oggetto di studio.

MICHAEL PORTER

Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense.

Michael Porter è professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness.

Porter è uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale. I suoi obiettivi più importanti sono quelli di poter determinare come una società (azienda), o una regione, possa costruirsi un vantaggio competitivo.

Il sistema strategico di Porter consiste principalmente in:

Analisi delle 5 forze di Porter (5 Forces analysis).

Gruppi strategici (strategic groups).

Catena del valore (value chain).

Modello del Diamante di Porter (Porter's Diamond) che identifica le motivazioni per le quali alcune nazioni risultano vincenti in campo internazionali in determinati settori economici.

Strategie generiche di: leadership di costo, differenziazione, focalizzazione (mercato di nicchia).

Strategie di posizionamento nel mercato basate su: varietà, bisogni e accesso.

Nel 1984 fu cofondatore della Monitor Group, società con sede centrale a Cambridge, Massachusetts.

Nel 1994 fondò la Initiative for a Competitive Inner City, organizzazione non-profit per promuovere lo sviluppo economico nei centri urbani impoveriti.

Modello delle cinque forze competitive di Porter

Il modello delle cinque forze competitive (anche detto analisi della concorrenza allargata o analisi delle cinque forze di Porter) è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva.

Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non

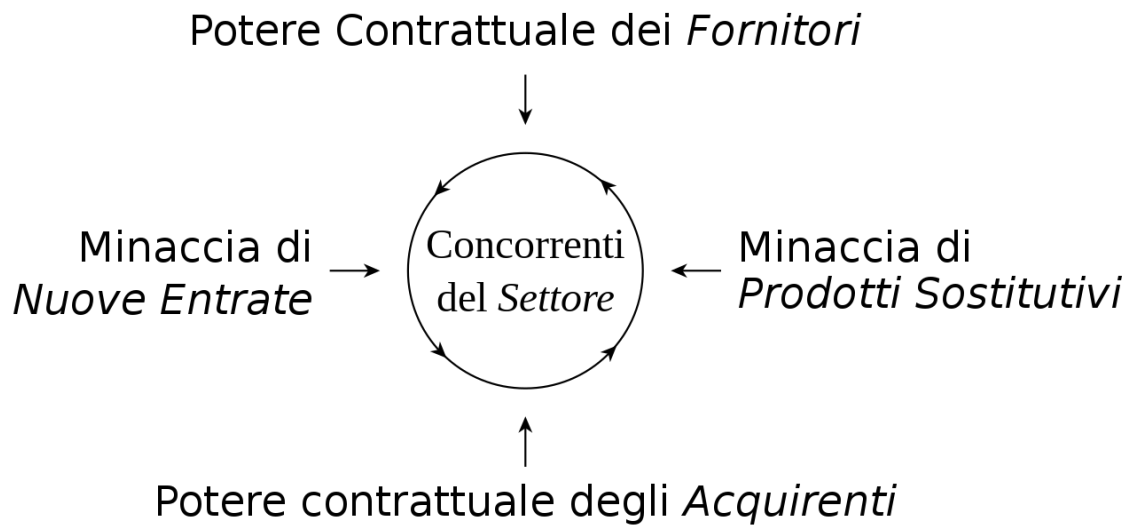
opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Gli attori di tali forze sono:

1. Concorrenti diretti: soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato; più è la differenziazione e quanto più sono simili i prezzi, allora tanto saranno più forti i concorrenti. Altri fattori da considerare sono: il livello di concentrazione all'interno del settore; le economie di volume; l'asimmetria informativa; le esternalità positive e negative; le barriere all'uscita;
2. Fornitori: coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle; i fattori che influenzano la forza dei fornitori sono: il livello di concentrazione dei concorrenti; quanto mi costano gli acquisti e le vendite; quanto costano ai fornitori le vendite; l'asimmetria informativa; il livello di specializzazione del mio prodotto; la possibilità di sostituzione;
3. Clienti: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a monte; i fattori che influenzano la forza dei clienti sono: il livello di concentrazione dei concorrenti; quanto mi costano gli acquisti e le vendite; quanto costano ai clienti gli acquisti; l'asimmetria informativa; il livello di specializzazione del mio prodotto; la possibilità di sostituzione;
4. Potenziati entranti: soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda; i fattori che possono influenzare la forza di potenziali entranti sono: la disponibilità dei capitali; la conoscenza del settore; la reputazione e il brand; gli accordi con la distribuzione;
5. Produttori di beni sostitutivi: soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore. I punti di forza che possono favorire i produttori di beni sostitutivi sono: un miglior rapporto qualità prezzo; una buona propensione alla sostituzione; la complessità del bisogno.

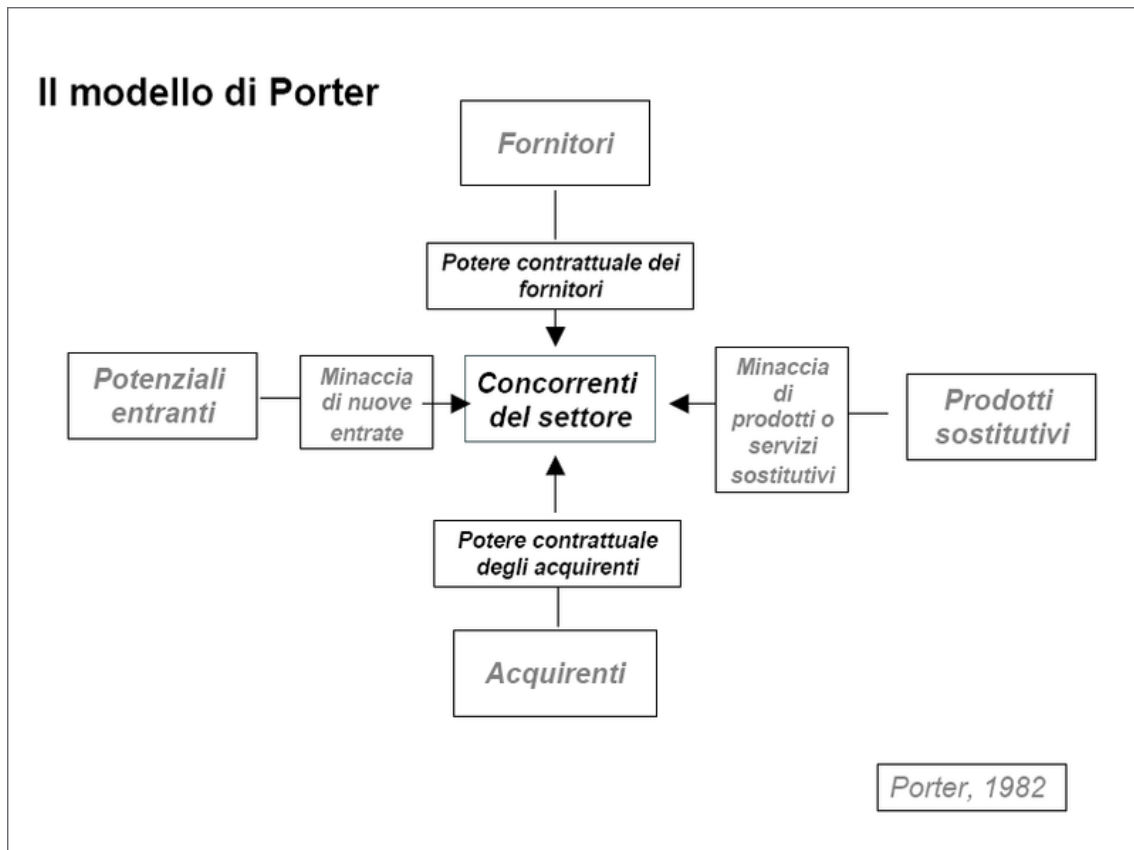
L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze. Nel framework di Porter la capacità di un'azienda di ottenere risultati superiori alla media nel settore nel quale è inserita dipendono dunque dalla sua capacità di posizionarsi all'interno del settore e dall'effetto di queste 5 forze.

Anche se non inizialmente presenti nel modello originale di Porter (1982), più recentemente altre due forze competitive vengono generalmente annoverate in aggiunta alle cinque di cui sopra: i produttori di beni complementari e le agenzie governative/enti regolatori/stato.

Un altro modello economico dello stesso autore, il Diamante di Porter, identifica simili fattori che portano ad una maggiore competitività in campo internazionale di un cluster d'aziende appartenenti allo stesso Stato.



Rappresentazione grafica del modello delle cinque forze competitive di Porter (1982)



Rappresentazione con evidenza degli attori

Diamante di Porter

Il diamante di Porter è un modello economico teorizzato da Michael Porter nel suo trattato *The Competitive Advantage of Nations* del 1990. Il modello può essere utilizzato per individuare i fattori chiave che portano al successo di una particolare nazione in

un settore industriale, ed è stato successivamente ampiamente adottato nel mondo accademico.

Per creare il modello, Porter ha prima individuato gruppi di imprese d'eccellenza operanti nello stesso settore all'interno di 10 nazioni. L'economista statunitense ha poi proceduto ad un'analisi storica per individuare le motivazioni che hanno portato al successo delle imprese selezionate. Egli ha ricavato sei fattori principali:

- le condizioni dei fattori, un insieme di risorse e infrastrutture presenti in modo significativo nello Stato prescelto;
- le condizioni della domanda, una forte domanda interna per prodotti e servizi che porta all'innovazione rapida e all'introduzione periodica di nuovi prodotti in modo da mantenere il vantaggio competitivo:
 - i settori industriali correlati e di supporto, che risultano particolarmente avanzati e partecipano attivamente all'innovazione, stimolando la crescita
 - la strategia, struttura e rivalità delle imprese, che risulta molto avanzata, provocando una forte competizione interna che stimola il settore
 - il governo, che può influenzare tutti e quattro i fattori suddetti, favorendo la produzione e la domanda in modo da ottenere un beneficio economico interno ed anche una maggiore esportazione
 - il caso, un insieme di fattori esterni incontrollabili dalle singole aziende che provocano il successo o il decadimento del settore

Uno degli esempi tipici di applicazione del diamante di Porter è nel settore della moda italiana, dove diversi fattori come l'abbondanza di risorse e di manodopera specializzata, forte domanda per oggetti di lusso, competizione fra le diverse case di moda e anche l'aiuto del governo hanno permesso all'industria di fiorire nel campo internazionale.

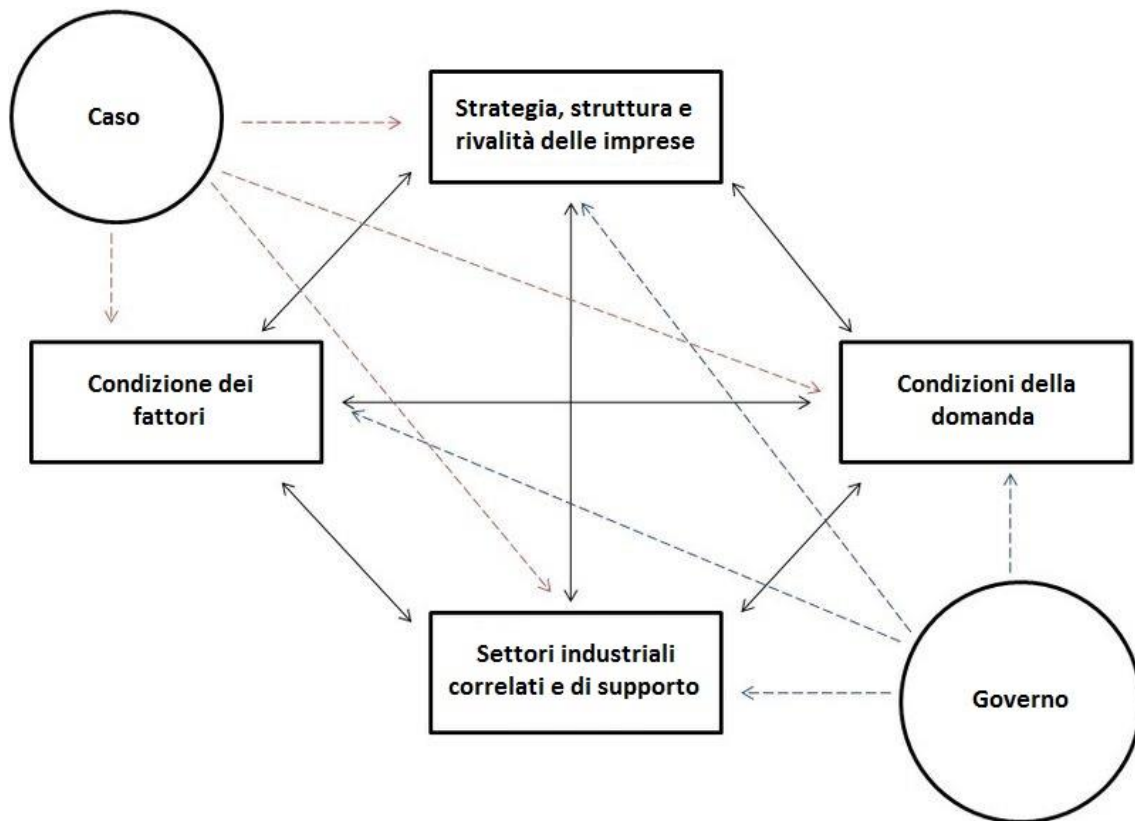


Illustrazione del modello del diamante di Porter

VANTGGIO COMPETITIVO

Vantaggio competitivo è un termine utilizzato nel marketing e divenuto centrale nella gestione strategica (o management strategico), anche a seguito dei contributi di Michael Porter.

Definizione

In via di prima approssimazione, il vantaggio competitivo di un'impresa può definirsi come ciò che costituisce la base delle performance superiori registrate dall'impresa, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine.

Nel corso degli anni sono state tuttavia proposte diverse definizioni di vantaggio competitivo. Così, ad esempio, Robert Grant lo definisce come la "capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività" (Grant, 1999, p. 218); mentre, per Enrico Valdani, è "la capacità distintiva" (o competenza distintiva) "di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo" (Valdani, 2003).

La creazione del vantaggio competitivo

La strategia deve identificare e risolvere le questioni connesse alla generazione del vantaggio competitivo e al suo mantenimento. Il vantaggio competitivo è influenzato da cambiamenti endogeni, ovvero interni all'azienda, e dalla capacità dell'azienda di reagire

e anticipare i cambiamenti esogeni, esterni alla stessa. Un ruolo rilevante nella creazione del vantaggio competitivo è rappresentato dalle innovazioni di prodotto o processo.

Il vantaggio competitivo in Porter

Porter identifica tre possibili strategie alternative e due diverse tipologie di vantaggio competitivo connesse ad esse.

La strategia di leadership di costo (Impresa "product-driven")

La strategia di costo, con il relativo vantaggio di costo, è la capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ad un costo minore. Tale strategia è tipica di settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e la concorrenza è soprattutto concorrenza sul prezzo. I rischi connessi a tale strategia derivano dai mutamenti tecnologici che possono annullare i vantaggi precedenti; i bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore; l'incapacità di innovare poiché ci si concentra solo sul contenimento dei costi; l'aumento generale dei costi.

La strategia di differenziazione (Impresa "market-driven")

La strategia di differenziazione, con il connesso vantaggio di differenziazione, è la capacità dell'impresa di imporre un premium price per i propri prodotti superiore ai costi sostenuti per differenziarli, cioè dotarli di caratteristiche uniche che abbiano un qualche valore per i propri clienti al di là della semplice offerta di un prezzo basso. I rischi connessi a tale strategia possono derivare dal fatto che il consumatore non riconosca il fattore differenziale o non sia disposto a pagarlo, la contraffazione o l'imitazione.

La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione, la quale può essere orientata ai costi oppure alla differenziazione. Nel primo caso, con questa strategia un'impresa mira al perseguimento di un vantaggio di costo limitatamente ad uno o a pochi segmenti del mercato. Nel secondo caso, la focalizzazione è indirizzata alla differenziazione, cioè consiste nell'identificare un segmento di clientela particolarmente sensibile alla qualità. I rischi connessi a tale strategia derivano dal fatto che la nicchia prescelta non sia sufficientemente ampia da consentire alle imprese di operare con efficienza o che le imprese che operano con un vasto raggio di azione riescano, con aggiustamenti marginali ai loro prodotti, a soddisfare le esigenze di tale nicchia.

Esistono esempi di imprese che hanno adottato prima una strategia di differenziazione, e poi grazie all'aumento della quota di mercato e alle economie di scala hanno pure conseguito una leadership di costo.

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Enterprise resource planning (letteralmente "pianificazione delle risorse d'impresa", spesso abbreviato in ERP) è un software di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda e tutte le funzioni aziendali, ad esempio vendite, acquisti, gestione magazzino, finanza, contabilità, ecc. Integra quindi tutte le attività aziendali in un unico sistema, il quale risulta essere indispensabile per supportare il Management. I dati vengono raccolti in maniera centralizzata nonostante provengano da molteplici parti dell'azienda.

Con l'aumento della popolarità dell'ERP e la riduzione dei costi per le TIC (Tecnologie dell'informazione e della comunicazione), si sono sviluppate applicazioni che aiutano i business manager ad implementare questa metodologia nelle attività di business, quali il controllo di inventari, il tracciamento degli ordini, i servizi per i clienti, la finanza e le risorse umane.

Storia

La prima versione dell'ERP metteva in collegamento diretto le aree di gestione contabile con l'area di gestione logistica (magazzini ed approvvigionamento); successivamente si sono iniziate ad implementare le relazioni interne anche con le aree di vendita, distribuzione, produzione, manutenzione impianti, gestione dei progetti, ecc. Di grande importanza è il sistema di Pianificazione Fabbisogno Materiali o Material Requirements Planning (MRP) la sua evoluzione MRP 2 (integrati nel sistema ERP) che permettono di programmare logiche di ordini automatici ai fornitori molto sofisticate, tanto da tener conto dei tempi di consegna e di messa in produzione del prodotto; questa metodologia permette di ottimizzare la rotazione dei materiali nei magazzini e la minimizzazione delle giacenze che impattano a livello contabile e fiscale.

Da evidenziare anche la crescita, sullo scenario nazionale, di ERP tutti italiani che garantiscono la gestione completa degli adempimenti contabili e fiscali rispetto alla complessa normativa italiana; questi ERP a differenza dei grandi fornitori internazionali si calano in maniera più precisa nel "modus operandi" dell'azienda italiana con conseguente minore sforzo di adattamento alle procedure delle aziende che li adottano.

A tutt'oggi i moderni sistemi di ERP coprono tutte le aree che possano essere automatizzate e/o monitorate all'interno di un'azienda, permettendo così agli utilizzatori di operare in un contesto uniforme ed integrato, indipendentemente dall'area applicativa.

Dai primi anni del 2000, i maggiori fornitori di soluzioni ERP iniziano a creare delle soluzioni informatiche verticali per i vari settori merceologici delle aziende; iniziano così a nascere specializzazioni degli applicativi per il settore automobilistico, per il settore delle vendite al dettaglio, per il settore logistico, per il settore meccanico e per il settore edile.

Descrizione (caratteristiche)

I sistemi ERP tipicamente sono caratterizzati da tre fattori:

1. Un database comune per tutte le applicazioni, in tal modo non ci sono problemi di aggiornamento dei dati, all'opposto di quanto avviene nei sistemi a isole
2. Una struttura modulare
 - Ciò consente una grande interoperabilità tra i gruppi funzionali
 - Consente inoltre all'impresa di decidere quale strategia utilizzare ovvero la cosiddetta 'one shop stop' che consiste nel comprare tutti i moduli di un unico venditore oppure la strategia 'best of breed' che consiste nello scegliere il modulo dal miglior produttore. A seconda della funzione si possono distinguere le seguenti classi:
 - Moduli 'cross-industry' ovvero moduli la cui funzione è interaziendale, un esempio sono i moduli per la contabilità.

- Moduli 'industry', ovvero pacchetti indirizzati alla specifica funzione considerata, un esempio può essere un programma per la progettazione dei tergicristalli, in un'apposita industria.
 - Moduli 'extended' ovvero moduli che non appartengono alla versione di base, un esempio sono i customer relationship management (CRM) e la gestione della catena di distribuzione (SCM).
3. Un approccio prescrittivo; questo tipo di approccio favorisce la riprogettazione dei processi aziendali (BPR), inoltre inverte il solito paradigma del programma che si adatta alla funzione.

Obiettivi

1. Migliorare l'efficienza aziendale da un punto di vista operativo, riducendo i costi e aumentando il controllo sulla gestione dell'azienda,
2. Viene abbassato il rischio grazie all'integrità dei dati e grazie ad un maggior numero di controlli finanziari,
3. Aumento dell'efficienza del management, infatti un aumento della reperibilità di dati rende possibile velocizzare e rendere più affidabili i processi aziendali e anche quelli decisionali,
4. Migliore coordinamento tra gli utenti dei dati relativi ai processi aziendali, infatti questo sistema condiviso consente a più utenti di accedere ad un numero più elevato di informazioni,
5. Si ha una migliore gestione delle risorse umane come ad esempio gli operai,
6. Vengono ridotti i costi relativi alla gestione operativa, perché dal momento in cui i processi diventano più brevi e più precisi si risparmiano tempo e costi, così aumenta l'efficienza aziendale;
7. Favorire un approccio predittivo grazie ai report e al tracciamento dei tempi e delle procedure di produzione;
8. Rendere trasparente l'informativa dei processi e delle procedure legate alla produzione, così da agevolare e allineare i diversi reparti dell'azienda verso gli stessi obiettivi.

Componenti

1. Contabilità
2. Controllo di gestione
3. Gestione del personale
4. Gestione degli acquisti
5. Gestione dei magazzini
6. Pianificazione del fabbisogno dei materiali
7. Gestione della produzione
8. Gestione progetti
9. Gestione delle vendite
10. Gestione della distribuzione
11. Gestione della manutenzione impianti
12. Gestione degli Asset

L'ERP nell'architettura orientata ai servizi

Le aziende in un mercato globalizzato sentono sempre più spesso la necessità di rendere accessibili le loro applicazioni e questo comporta l'esigenza di avere qualcosa in più di una semplice interfaccia posto sul nucleo del sistema centrale: nasce quindi l'esigenza di realizzare una forte integrazione tra tutte le applicazioni e i dati, indipendentemente dalla loro posizione geografica o logica.

Oggi, se un'azienda vuole operare nel mercato globale, deve integrarsi con l'esterno, inserendo anche l'ERP in un'architettura orientata ai servizi (SOA), permettendole così di integrarsi con le applicazioni di partner, fornitori e clienti. Non a caso i big del software enterprise offrono soluzioni ERP integrate in SOA.

Tempi e costi di progetto

Nel corso dell'implementazione di un ERP si fa ricorso a diversi specialisti, per i tanti aspetti tecnici, funzionali e applicativi da prendere in considerazione. Requisiti hardware, processi, parametrizzazione, migrazione dei dati e naturalmente i costi correlati devono essere valutati accuratamente. L'impatto organizzativo del progetto richiede che gli specialisti del pacchetto prescelto siano spesso affiancati (o preceduti) da uno specialista di riprogettazione dei processi aziendali.

I costi del progetto dipendono quindi da diversi fattori quali: costo della licenza, numero di utenti, personalizzazioni, hardware, formazione del personale e consulenze. Un progetto di implementazione per una PMI parte dai 50.000 euro e va a salire. Per grandi imprese, soprattutto per soluzioni leader di mercato quali quelle di SAP, andiamo ad oltre il milione di euro.

Nel futuro prossimo si prevede tuttavia l'arrivo sul mercato Italiano di applicativi che permettano una drastica riduzione del costo di implementazione e licenza per le Piccole e Medie Imprese (PMI) che in Italia soffrono di una bassa automatizzazione.

A queste si affiancano le soluzioni distribuite tramite modello Software-As-A-Service (SaaS) che permettono ad un'azienda con processi standard di ridurre drasticamente i costi per il proprio ERP.

Il mercato degli ERP

I sistemi ERP hanno avuto tassi di crescita molto elevati alla fine degli anni novanta. Infatti, secondo alcune fonti, il 50% delle aziende europee ha installato uno o più moduli ERP ed oltre il 35% li usa in almeno 3 aree funzionali. I grandi produttori dominano il mercato delle multinazionali e grandi imprese nazionali, ma hanno minor penetrazione fra le PMI italiane dove produttori locali hanno la maggior quota del mercato grazie a maggiore specificità e minore complessità di implementazione anche se spesso le soluzioni italiane sono basate su tecnologie obsolete.

Il mercato degli ERP può essere inoltre classificato in due grandi categorie: il software proprietario e il software open source. I software proprietari non rendono disponibile il codice sorgente, ma possono permettere in alcuni casi comunque ambienti dedicati alla personalizzazione delle funzionalità da parte dell'utente, ed offrono garanzie di assistenza ed aggiornamento. Il software open source viene invece distribuito con il codice sorgente e con la possibilità da parte dell'utente di poterlo modificare per adattarlo alle proprie esigenze, un esempio di gestionale libero implementato per le PMI italiane è GAZie.

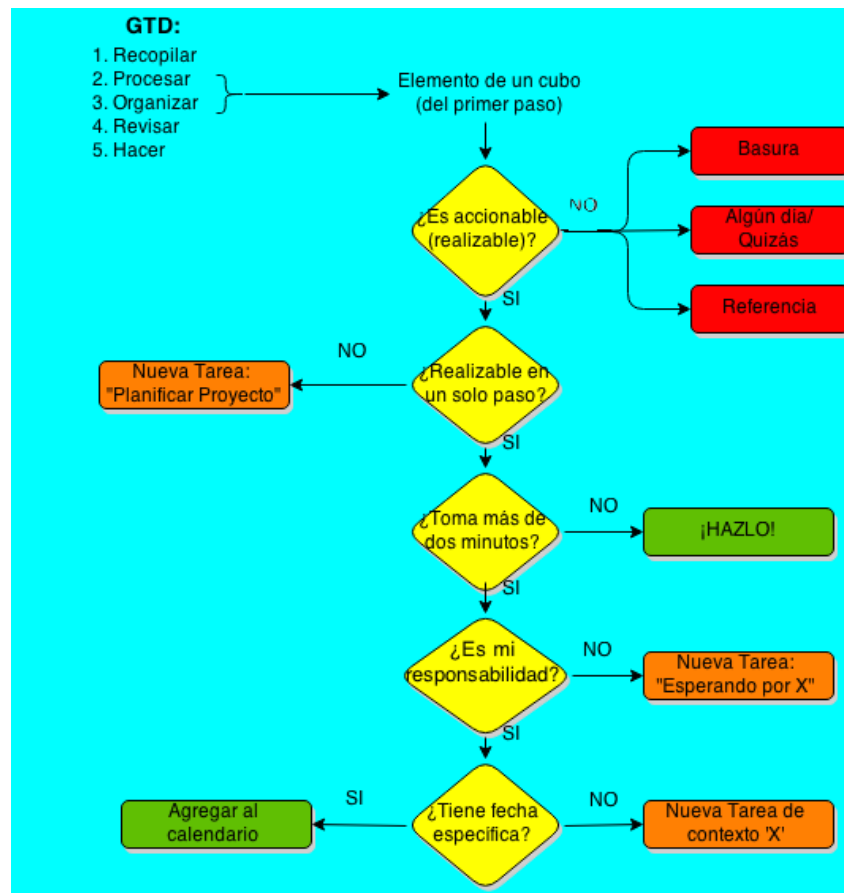
DIAGRAMMA DI FLUSSO

In informatica il diagramma di flusso è una rappresentazione grafica delle operazioni da eseguire per l'esecuzione di un algoritmo. Ogni singolo passo è visualizzato tramite una serie di simboli standard.

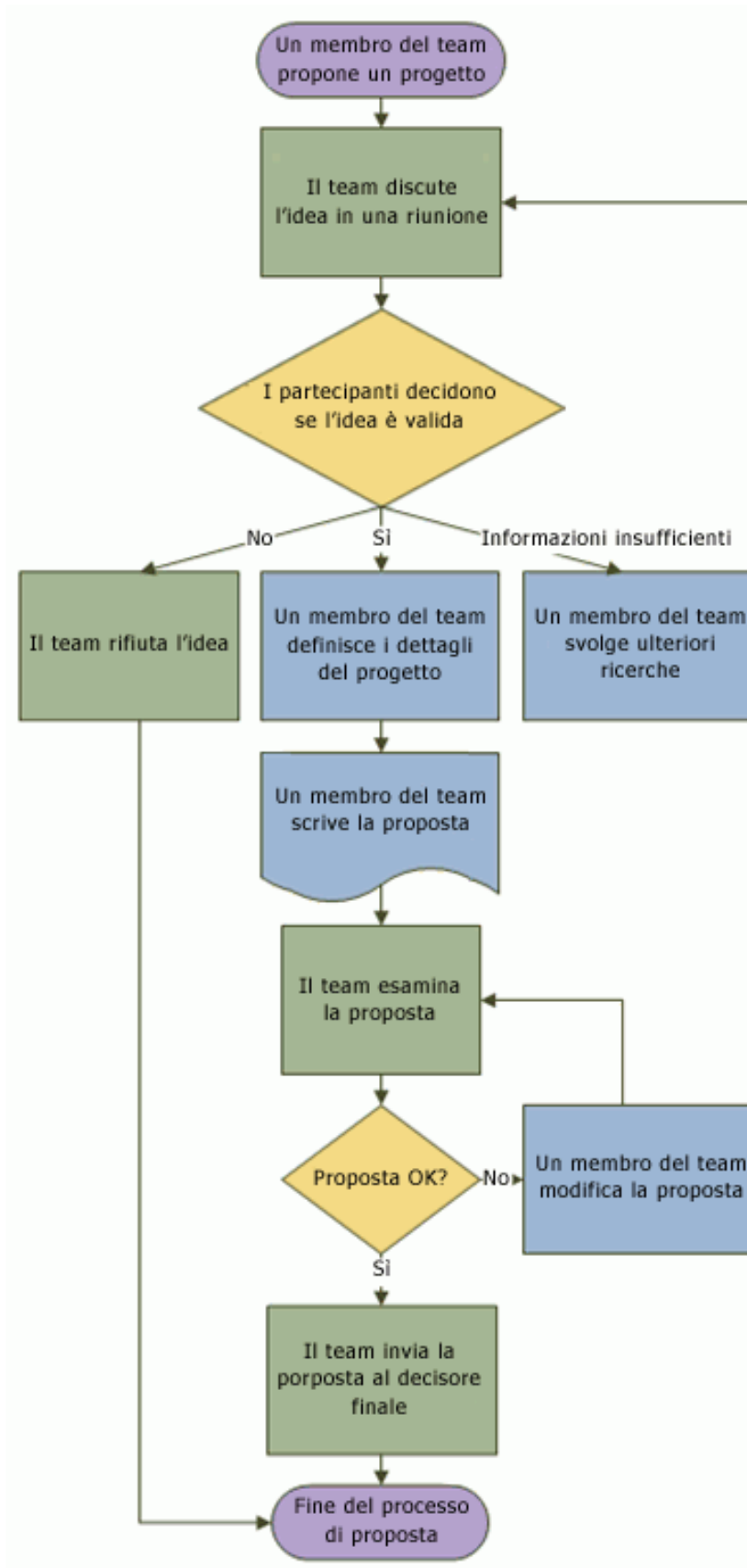
Esso consente di descrivere tramite un linguaggio di modellazione grafico:

- le operazioni da compiere;
- la sequenza nella quale devono essere compiute, rappresentata con frecce di collegamento.

Per questa loro connotazione topologica i diagrammi di flusso possono essere ricondotti alla classe più ampia dei diagrammi a blocchi, che a loro volta rientrano nell'ancora più vasta categoria delle mappe concettuali, utilizzate soprattutto per la descrizione e la rappresentazione delle informazioni e della conoscenza.



Esempio di diagramma di flusso di un algoritmo



Esempio di un diagramma di flusso creato con Visio - Microsoft

Utilizzo

I diagrammi di flusso trovano la loro applicazione in vari ambiti, ma quello in cui storicamente si sono maggiormente affermati è stato quello informatico dove, solo in tempi più recenti, sono stati affiancati da altri strumenti metodologici quali lo pseudocodice e l'UML.

Blocchi elementari

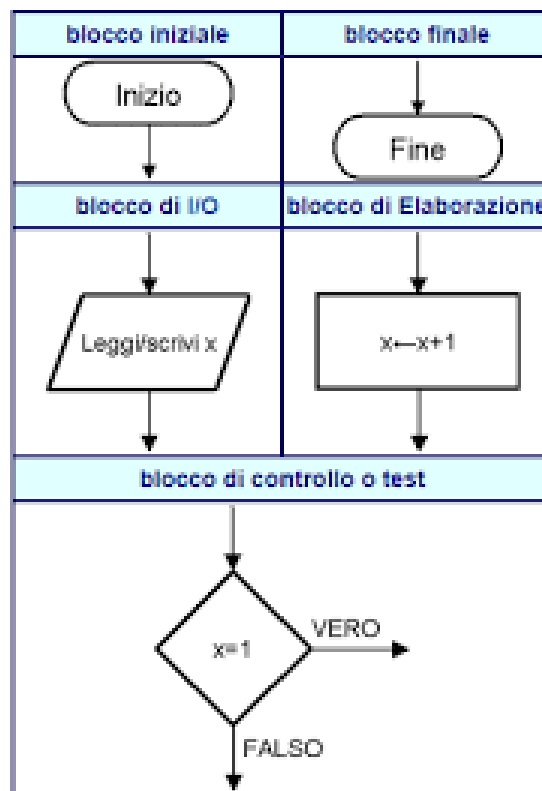
Esistono varie notazioni per la rappresentazione con diagrammi di flusso. Tutte le notazioni sottendono a un meta-modello molto semplice, caratterizzato da una lettura sequenziale:

1. si parte dal blocco iniziale
2. si segue la freccia in uscita
3. si giunge al blocco successivo e si effettua l'operazione descritta nel blocco
4. si procede iterando i passi 2 e 3 fino a giungere al blocco finale.

Tra le operazioni si distinguono:

- azioni, che comportano un'attività o un'elaborazione da svolgere
- test, che indicano due o più direzioni in base a un fattore di decisione (vero o falso)
- ingresso/uscita, che comportano l'immissione di informazioni dall'esterno oppure l'invio di informazioni verso l'esterno

La notazione più semplice e più frequentemente utilizzata prevede dunque 5 tipi di blocchi elementari:



Una combinazione di blocchi elementari descrive un algoritmo se:

- viene usato un numero finito di blocchi
- lo schema inizia con un blocco iniziale e termina con un blocco finale
- ogni blocco soddisfa le condizioni di validità

Condizioni di validità

condizioni sui blocchi:

- blocco azione e blocco lettura/scrittura: ogni blocco di questi due tipi ha una sola freccia entrante e una sola freccia uscente
- blocco decisionale: ogni blocco di questo genere ha una sola freccia entrante e due frecce uscenti

condizioni sulle frecce:

- ogni freccia deve entrare in un blocco

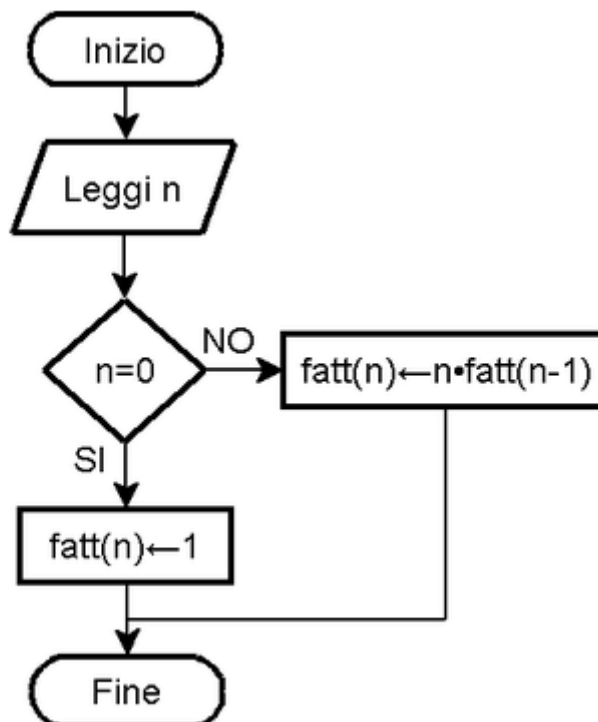
condizioni sui percorsi:

- dal blocco iniziale deve essere possibile raggiungere ogni blocco
- da ogni blocco dev'essere possibile raggiungere il blocco finale

Esempio

Dato l'algoritmo per il calcolo del fattoriale in maniera ricorsiva

$$\text{fatt}(n) = n! = \begin{cases} 1, & \text{se } n = 0 \\ n \cdot (n - 1)!, & \text{se } n \neq 0 \end{cases}$$



un possibile diagramma di flusso per rappresentarlo

Dove tale diagramma rappresenta una procedura ricorsiva, denominata "fatt", che richiama sé stessa.

Strumenti digitali

Software gratis:

Draw.io è un software di diagrammi online gratuito per la creazione di diagrammi di flusso, diagrammi di processo, organigrammi, UML, ER e diagrammi di rete. GitMind è un software di diagrammi online gratuito per la creazione di diagrammi di flusso, organigrammi, UML, swimlane, che fornisce modelli di programma predefiniti.

Software proprietario:

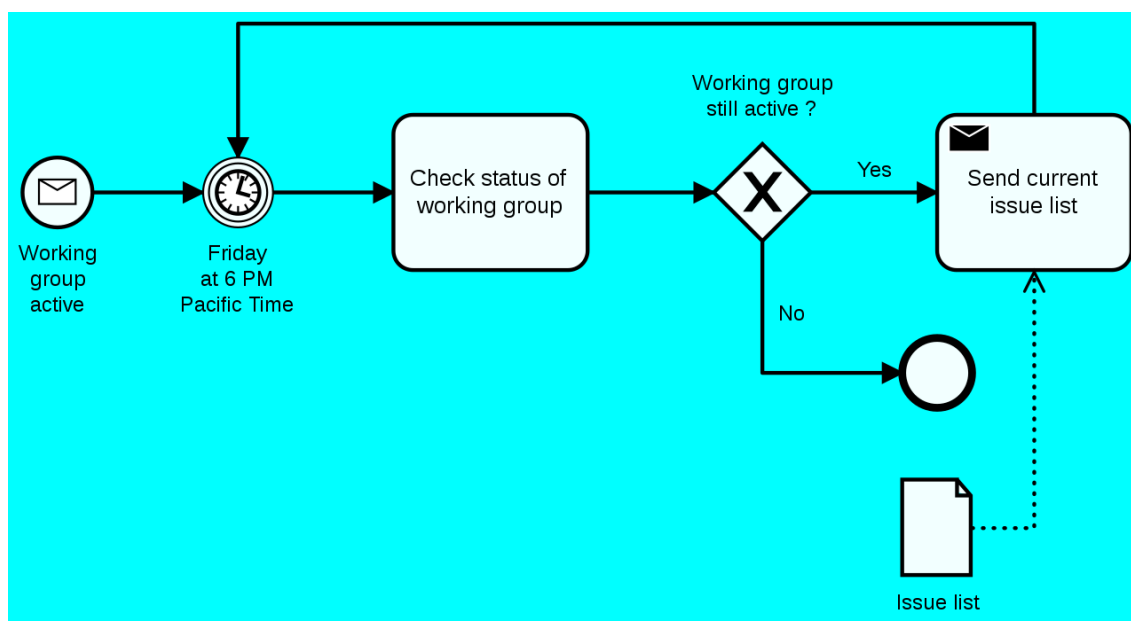
Lucidchart è una piattaforma proprietaria basata sul web che consente agli utenti di collaborare alla stesura e alla condivisione di grafici e diagrammi. SmartDraw è uno strumento di diagramma utilizzato per creare diagrammi di flusso, organigrammi, mappe mentali e grafici di progetto. Visme è uno strumento di grafica online che può aiutare a creare diagrammi e grafici.

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)

Il Business Process Model and Notation (BPMN) è una rappresentazione grafica usata per specificare i processi aziendali in un business process modeling (BPM).

Originariamente sviluppato dalla Business Process Management Initiative (BPMI), BPMN è stato successivamente gestito dall'Object Management Group (OMG) dopo che le due organizzazioni si sono fuse nel giugno 2005. La versione attuale di BPMN è la 2.0.2, pubblicata nel gennaio 2014.

Sebbene sia una specifica OMG, nel luglio 2013 BPMN è stato codificato come standard ISO disciplinato dalla norma tecnica ISO/IEC 19510.



Esempio di modello BPMN per un processo con un flusso normale

Descrizione

BPMN è uno standard per il business process modeling che fornisce una notazione grafica per specificare i processi aziendali in un Business Process Diagram (BPD), basato su una tecnica di diagramma di flusso molto simile ai diagrammi di attività UML. BPMN e UML sono due specifiche di modellazione sviluppate dall'OMG che non sono in competizione ma complementari: UML enfatizza l'analisi e la progettazione di un sistema informativo, mentre BPMN si concentra sull'analisi e la progettazione dei processi aziendali che coinvolgono e interagiscono con i sistemi. Possiamo quindi passare da un diagramma di processo che definisce i requisiti di business in BPMN all'uso di diagrammi di casi in UML per documentare i requisiti per i sistemi coinvolti.

L'obiettivo di BPMN è quello di supportare il business process management sia per gli utenti tecnici che per gli utenti aziendali, fornendo una notazione intuitiva per gli utenti aziendali, ma in grado di rappresentare semantiche di processi complessi. La specifica BPMN fornisce anche una mappatura tra la grafica della notazione e i costrutti sottostanti dei linguaggi di esecuzione, in particolare il Business Process Execution Language (BPEL).

BPMN è stato progettato per fornire una notazione standard facilmente comprensibile da tutti gli stakeholder aziendali, in genere inclusi analisti aziendali, sviluppatori tecnici e manager aziendali. BPMN può quindi essere utilizzato per supportare l'obiettivo generalmente auspicabile da parte di tutti gli stakeholder di un progetto, adottando un linguaggio comune per descrivere i processi ed aiutando ad evitare lacune di comunicazione che possono sorgere tra la progettazione e l'implementazione dei processi aziendali.

BPMN è uno dei numerosi linguaggi standard per il business process modeling utilizzati dagli strumenti e dai processi di modellazione. Sebbene l'attuale varietà di linguaggi possa adattarsi a diversi ambienti di modellazione, c'è chi sostiene lo sviluppo o l'emergere di un unico standard completo che combini i punti di forza dei diversi linguaggi esistenti. Si suggerisce che, nel tempo, ciò potrebbe aiutare a unificare l'espressione dei concetti di base dei processi aziendali (ad esempio i processi pubblici e privati e le coreografie), nonché di concetti di processo avanzati (ad esempio la gestione delle eccezioni e la compensazione delle transazioni).

BPMN è vincolato a supportare solo i concetti di modellazione applicabili ai processi aziendali. Altri tipi di modellazione eseguiti dalle organizzazioni per scopi non di processo non rientrano nell'ambito di BPMN. Tra gli esempi di modelli esclusi da BPMN vi sono:

- le strutture organizzative;
- i guasti funzionali;
- i modelli di dati.

Inoltre, sebbene BPMN mostri il flusso di dati (messaggi) e l'associazione di artefatti di dati alle attività, esso non è un diagramma di flusso di dati.

Sono stati sviluppati due ulteriori standard che utilizzano un approccio simile al BPMN: il Case Management Model and Notation (CMMN), che affronta la modellazione del case management, e il Decision Model and Notation (DMN), che invece si occupa della modellazione decisionale.

Elementi

I modelli BPMN sono espressi da semplici diagrammi costruiti a partire da un insieme limitato di elementi grafici. Essi semplificano la comprensione del flusso e del processo delle attività aziendali sia per gli utenti aziendali che per gli sviluppatori. Le 4 categorie di elementi basilari previste in BPMN sono:

- gli oggetti di flusso (eventi, attività, gateway);
- gli oggetti di collegamento (flusso di sequenza, flusso di messaggi, associazione);
- le swim lane (pool, lane);
- gli artefatti (oggetto di dati, gruppo, annotazione).

Queste 4 categorie consentono la creazione di semplici diagrammi dei processi aziendali (business process diagram, BPD). Tali diagrammi consentono anche di creare nuovi tipi di oggetti o artefatti di flusso per rendere il diagramma più comprensibile.

Oggetti di flusso

Gli oggetti di flusso sono i principali elementi descrittivi all'interno di BPMN e sono costituiti da 3 elementi principali: eventi, attività e gateway.

Evento

Un evento è rappresentato da un cerchio e denota qualcosa che accade (rispetto ad un'attività, che è qualcosa che si fa). Le icone all'interno del cerchio indicano il tipo di evento (ad esempio, una busta che rappresenta un messaggio o un orologio che rappresenta il tempo). Gli eventi sono solitamente classificati su 3 livelli:

- Evento iniziale: è quello che attiva il processo ed è indicato da un cerchio con un singolo bordo sottile.
- Evento intermedio: rappresenta qualcosa che accade tra un evento iniziale ed uno finale ed è indicato da un cerchio con un doppio bordo.
- Evento finale: rappresenta il risultato di un processo ed è indicato da un cerchio con un singolo bordo spesso.



Tipo di evento (rappresentazione grafica)

Attività

Un'attività è rappresentata da un rettangolo con gli angoli arrotondati e descrive il tipo di lavoro che deve essere svolto. Un'attività è un termine generico per il lavoro svolto da un'azienda e può essere atomica o composta. Le attività si distinguono in:

- Compito (o task): rappresenta una singola unità di lavoro che non è o non può essere suddivisa in un ulteriore livello di dettaglio del processo aziendale (in questo caso si parla di attività atomica). Il compito è l'attività di livello più basso illustrata su un diagramma di processo BPMN. Un insieme di attività può rappresentare una procedura di alto livello.

- **Sottoprocesso:** utilizzato per nascondere o rivelare ulteriori livelli di dettaglio dei processi aziendali. Quando è compresso, un sottoprocesso è contrassegnato con il simbolo "+" sulla linea inferiore del rettangolo; quando invece è espanso, il rettangolo arrotondato viene allargato per mostrare tutti gli oggetti di flusso, gli oggetti di collegamento e gli artefatti. Un sottoprocesso è indicato come attività composta ed ha i propri eventi di inizio e fine autonomi; i flussi di sequenza provenienti dal processo "padre" non devono attraversare il confine.
- **Transazione:** è una forma di sottoprocesso in cui tutte le attività contenute devono essere trattate nel loro insieme, ovvero devono essere completate tutte insieme per raggiungere un obiettivo; se una di esse fallisce, devono essere tutte compensate (cioè annullate). Le transazioni si differenziano dai sottoprocessi poiché vengono disegnate con il doppio bordo.
- **Chiamata:** è un punto del processo in cui viene riutilizzato un processo o un'attività globale. Un'attività di chiamata è differenziata da altri tipi di attività da un bordo in grassetto attorno all'area dell'attività.

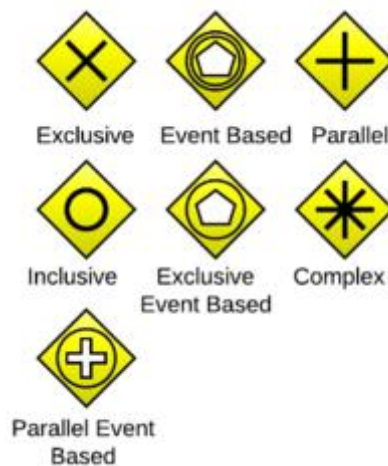


Tipo di attività (rappresentazione grafica)

Gateway

Un gateway è rappresentato con un rombo ed indica una biforcazione oppure una ricongiunzione di percorsi, a seconda delle condizioni espresse. Un gateway può essere:

- **Esclusivo:** viene utilizzato per creare flussi alternativi in un processo. È chiamato esclusivo poiché si può percorrere solo una delle scelte possibili.
- **Basato su eventi:** la condizione che determina il percorso di un processo si basa su un evento valutato.
- **Parallelo:** viene utilizzato per creare percorsi paralleli senza valutare alcuna condizione.
- **Inclusivo:** viene utilizzato per creare flussi alternativi in cui vengono valutati tutti i percorsi.
- **Esclusivo basato su eventi:** indica che è in corso la valutazione di un evento per determinare quale dei percorsi che si escludono a vicenda verrà intrapreso.
- **Complesso:** viene utilizzato per modellare comportamenti di sincronizzazione complessi.
- **Parallelo basato su eventi:** vengono avviati due processi paralleli sulla base di un evento, ma non vi è alcuna valutazione dell'evento.

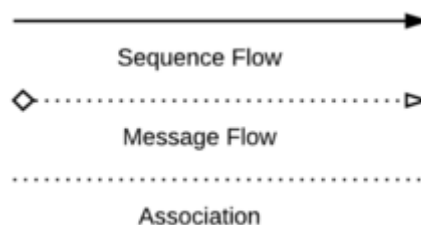


Tipo di gateway (rappresentazione grafica)

Oggetti di collegamento

Gli oggetti di flusso sono collegati tra loro utilizzando oggetti di collegamento (detti anche connettori), che sono di 3 tipi:

- **Flusso di sequenza:** è rappresentato da una freccia con una linea continua e mostra l'ordine in cui vengono eseguite le attività. Il flusso di sequenza può anche avere un simbolo all'inizio. Un piccolo rombo indica uno dei numerosi flussi condizionali provenienti da un'attività, mentre una barra diagonale indica il flusso predefinito a partire da una decisione o un'attività con flussi condizionali.
- **Flusso di messaggi:** è rappresentato da una freccia con una linea tratteggiata con tratti lunghi, un cerchio all'inizio ed una punta alla fine. Il flusso di messaggi ci dice quali messaggi fluiscono attraverso i confini dell'organizzazione (ad esempio tra i pool). Un flusso di messaggi non può mai essere utilizzato per connettere attività o eventi all'interno dello stesso pool.
- **Associazione:** è rappresentata da una linea tratteggiata con tratti corti. Viene utilizzata per associare un artefatto o un testo a un oggetto di flusso e può indicare una certa direzionalità utilizzando una freccia con punta aperta (verso l'artefatto per rappresentare un output, dall'artefatto per rappresentare un input, oppure entrambi per indicare che è stato letto e aggiornato). Non viene utilizzata alcuna direzionalità quando l'artefatto o il testo è associato a una sequenza o a un flusso di messaggi, in quanto tale flusso mostra già la direzione.



Tipo di oggetto di collegamento (rappresentazione grafica)

Swim lane

Le swim lane sono un meccanismo visivo di organizzazione e categorizzazione delle attività, basato su diagrammi di flusso interfunzionali. In BPMN sono costituite da due tipi:

- **Pool:** rappresenta i principali partecipanti a un processo, in genere separando diverse organizzazioni. Un pool contiene una o più lane (così come una piscina contiene una o più corsie). Un pool può essere aperto (cioè, mostrando i dettagli interni) quando è raffigurato come un grande rettangolo che mostra una o più lane, oppure chiuso (cioè, nascondendo i dettagli interni) quando è raffigurata come un rettangolo vuoto che si estende per la larghezza o l'altezza del diagramma.
- **Lane:** viene utilizzata per organizzare e classificare le attività all'interno di un pool in base alla funzione o al ruolo ed è rappresentata come un rettangolo che si estende per la larghezza o l'altezza del pool. Una lane contiene gli oggetti del flusso, collegando oggetti e artefatti.






Tipo di swim lane (rappresentazione grafica)

Artefatti

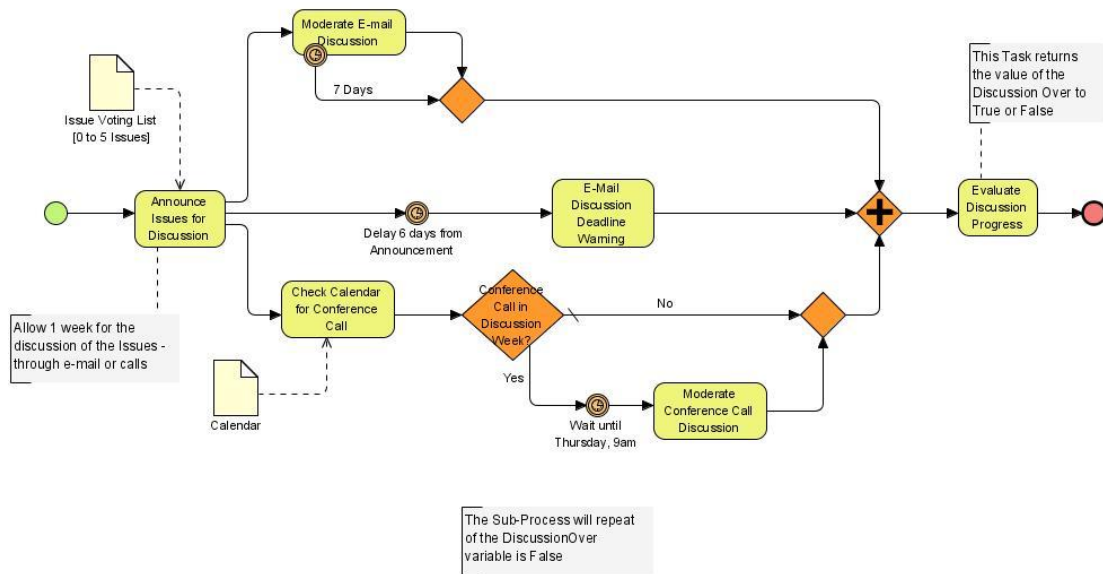
Gli artefatti consentono agli sviluppatori di portare ulteriori informazioni all'interno del modello o del diagramma, che in questo modo diventa più leggibile. In BPMN esistono 3 artefatti predefiniti:

- **Oggetto dati:** mostra al lettore quali dati sono richiesti o prodotti in un'attività.
- **Gruppo:** è rappresentato da un rettangolo con angoli arrotondati e linee tratteggiate. Il gruppo viene utilizzato per raggruppare diverse attività ma non influisce sul flusso nel diagramma.
- **Annotazione:** viene utilizzata per fornire al lettore del modello o del diagramma una descrizione aggiuntiva.

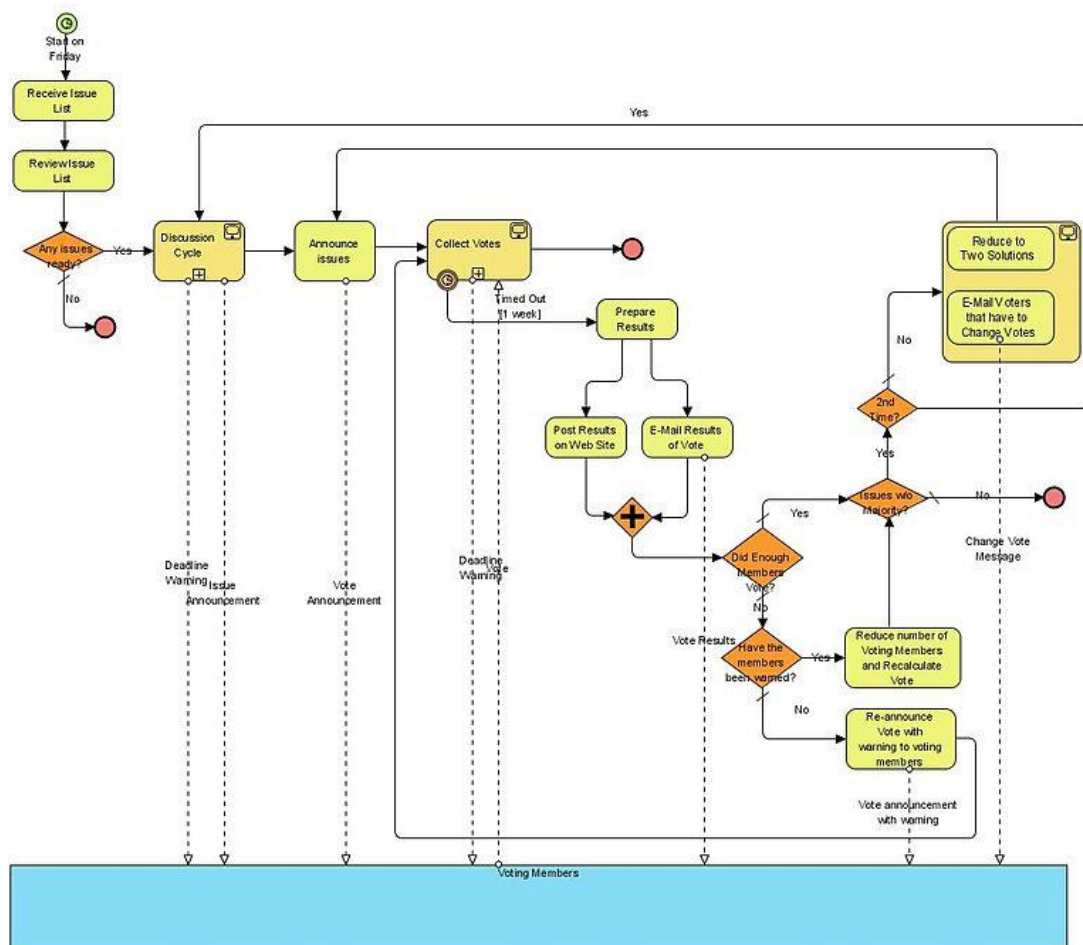
 Data	 Group	 Annotation
Oggetto dati	Gruppo	Annotazione

Tipo di artefatti (rappresentazione grafica)

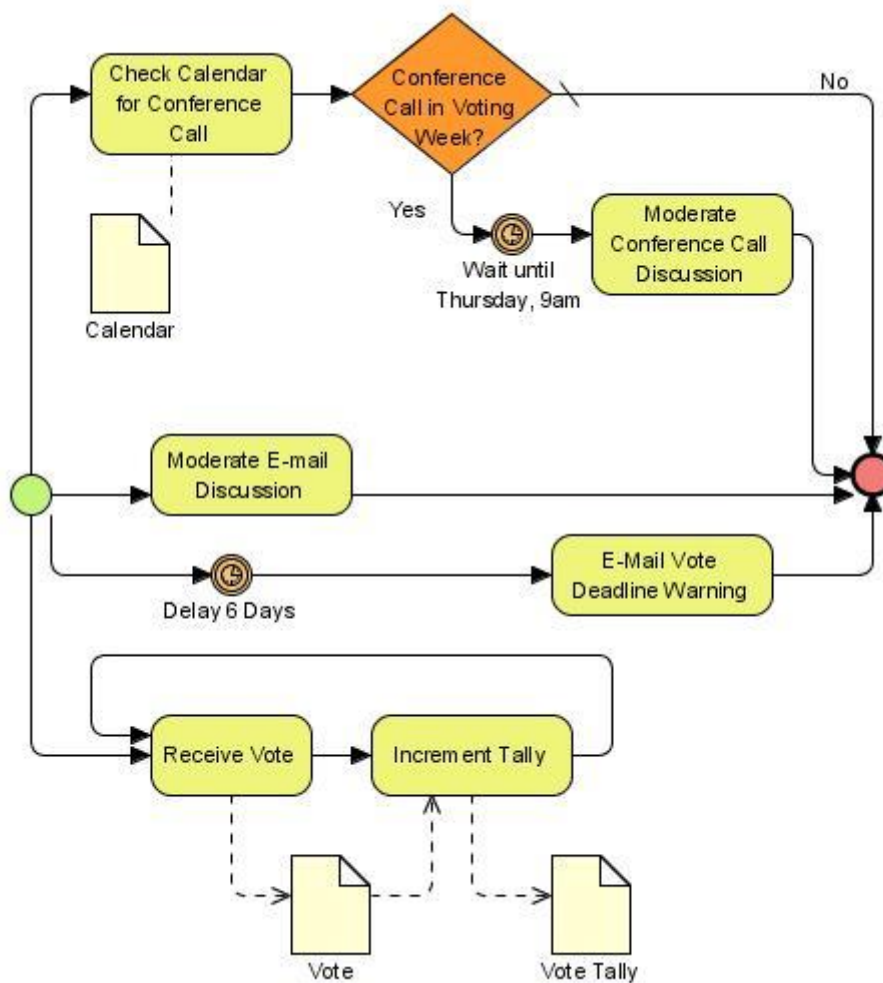
Esempi di diagrammi BPMN



Ciclo di discussione



Processo di voto via e-mail



Raccolta di voti

Cronologia

- Maggio 2004: pubblicazione della prima versione di BPMN da parte di BPMI, inizialmente con la denominazione Business Process Modeling Notation.
- Febbraio 2006: adozione da parte di OMG della versione 1.0.
- Gennaio 2008: pubblicazione da parte di OMG della versione 1.1.
- Gennaio 2009: pubblicazione da parte di OMG della versione 1.2.
- Gennaio 2011: pubblicazione da parte di OMG della versione 2.0, che integrò grandi cambiamenti, in particolare con l'introduzione dei diagrammi di conversazione e dei diagrammi di coreografia, e una maggiore ricchezza nella specificazione degli eventi. Inoltre introdusse anche formati di scambio di modelli.
- Luglio 2013: l'ISO ha adottato la versione 2.02 come standard internazionale ISO/IEC 19510:2013 con il titolo Information technology - Object Management Group Business Process Model and Notation.
- Gennaio 2014: pubblicazione da parte di OMG della versione 2.0.2, che contiene solo modifiche minori riguardanti i file di scambio del modello XML.

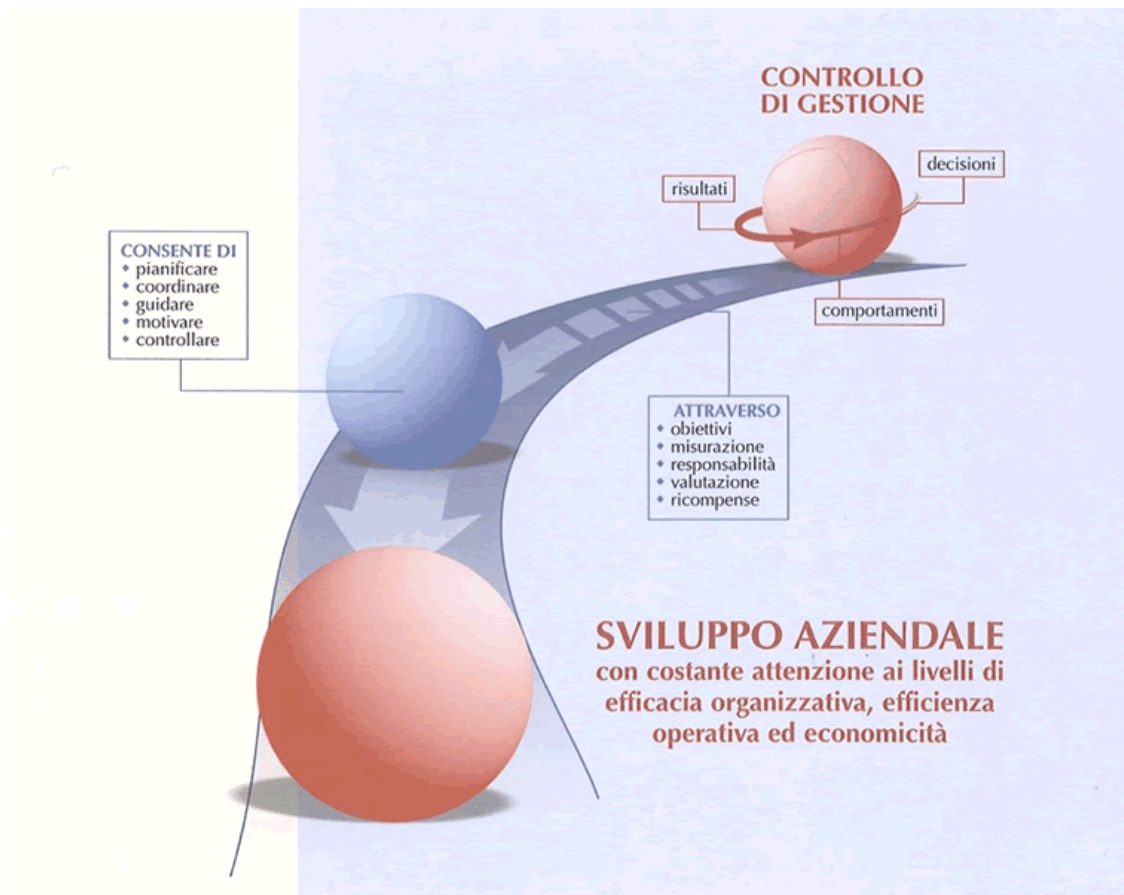
Confronto con altri modelli di processi

EPC (Event-driven Process Chain) e BPMN sono due notazioni con espressività simile per quanto riguarda la modellazione dei processi. Un modello BPMN può essere trasformato in un modello EPC, mentre viceversa un modello EPC può essere trasformato in un modello BPMN con una leggera perdita di informazioni. Uno studio ha dimostrato che per lo stesso processo il modello BPMN potrebbe richiedere circa il 40% in meno di elementi rispetto al modello EPC corrispondente, ma con un set di simboli leggermente più grande, e quindi il modello BPMN sarebbe più facile da leggere. La conversione tra le due notazioni può essere automatizzata.

I diagrammi di attività UML e BPMN sono due notazioni che possono essere utilizzate per modellare gli stessi processi: un sottoinsieme degli elementi del diagramma di attività ha una semantica simile agli elementi BPMN, nonostante l'insieme di simboli sia più piccolo e meno espressivo. Uno studio ha mostrato che entrambi i tipi di modelli di processo sembrano avere lo stesso livello di leggibilità per utenti inesperti, nonostante i vincoli formali più elevati di un diagramma di attività.

Un sottoinsieme di BPMN può essere trasposto direttamente in WS-BPEL, che è espressione di un processo direttamente eseguibile da un motore di workflow.

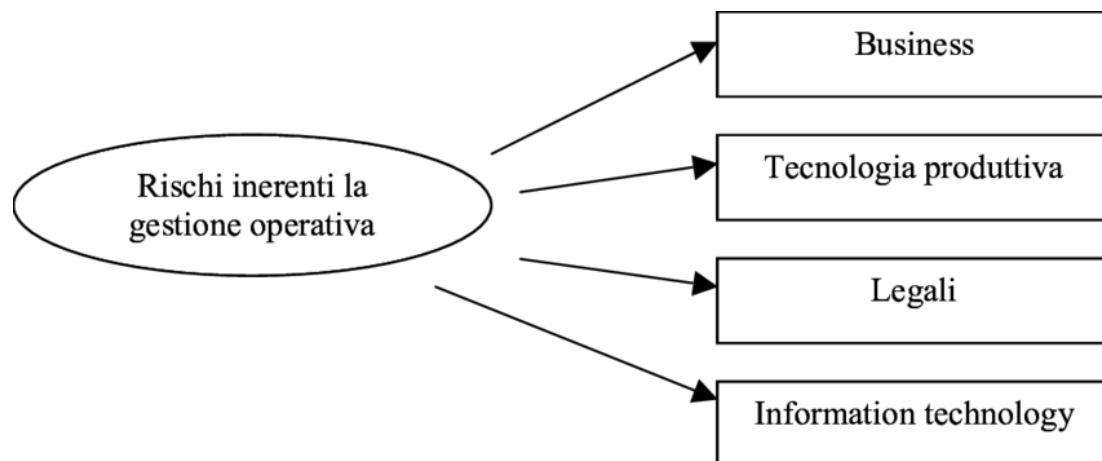
GESTIONE OPERATIVA



La gestione operativa o caratteristica di un'azienda è costituita dalla sua attività tipica o core business, o meglio l'attività principale svolta allo scopo di produrre utili. Si riferisce a tutti quei processi aziendali che concernono la sua missione principale, i suoi prodotti, i suoi servizi, il suo impatto sulla realtà circostante.

In un'azienda industriale, la gestione operativa è composta dai processi industriali e commerciali: acquisto delle materie prime, loro trasformazione in prodotti, vendita degli stessi prodotti. In questo esempio, la gestione operativa si concentra principalmente nel massimizzare l'efficienza produttiva dei beni e nel massimizzarne la vendita. Nel conto economico, il risultato di tale gestione è il reddito operativo, vale a dire i ricavi ottenuti dalla vendita dei beni prodotti o dei servizi erogati dalla società stessa meno i costi sostenuti per produrli.





[I 4 pillar della gestione operativa](#)

Per Gestione Operativa (o conduzione operativa), si intende la fase processuale immediatamente successiva alla pianificazione di un servizio. La sua efficacia dipende, da una parte, dall'attenta definizione preventiva delle strategie utili a raggiungere gli obiettivi di business pianificati e, dall'altra, dalle capacità manageriali di chi la governa.

Al di là delle mansioni classiche che un Responsabile Operativo deve necessariamente svolgere **“penso al monitoraggio dell’efficacia e dell’efficienza dei processi, all’analisi e definizione di tutti i fattori gestionali del personale impiegato, al controllo dei KPI, all’analisi della reportistica e all’organizzazione dell’attività quotidiana delle proprie persone”**, proverò a sintetizzare il concetto, evidenziando quelli che, a mio avviso, rappresentano i quattro pilastri (appunto, pillar) della Gestione Operativa in area Customer Service.

Metti il cliente al centro

Non mi stancherò mai di dire che, alla base di ogni strategia operativa, c’è sempre il cliente, le sue specifiche esigenze ed i suoi desideri. Per questo motivo è indispensabile gestire le relazioni con il proprio target di riferimento in maniera “agile” e coerente, analizzando costantemente i feedback ricevuti e facendosi sempre trovare pronti a trasformare o adattare le proprie strategie in funzione delle rinnovate esigenze dei clienti. Sebbene dipenda soprattutto dall’approccio e dallo sviluppo di una vera e propria “Cultura del Customer Service” (le più difficile da implementare!), la trasformazione (anche in ottica digitale) dei modelli operativi in funzione dei propri clienti, necessita anche di una approfondita quanto obiettiva analisi e mappatura dei processi esistenti (As is) e di quelli a tendere (To be). Troppo spesso si sente, infatti, parlare (a sproposito) di centralità del cliente nei processi di business (Customer Centricity) senza un contemporaneo investimento umano, strategico ed economico in questo senso.

Prendi decisioni in base ai dati

Ai fini di una adeguata gestione operativa, è imprescindibile raccogliere ed elaborare i dati di performance del servizio, implementando e monitorando un set di KPI incentrati sul cliente (Key CX Indicators) ed un sistema di reporting che consenta di analizzare criticamente l’andamento dei volumi da gestire quotidianamente. Analizzare i dati a propria disposizione è una pratica, non solo opportuna, ma decisamente consigliabile per agevolare il processo decisionale (Data-driven Decision Making). L’importante è non dimenticare mai che non tutti gli eventi sono prevedibili. Qui entrano in gioco le specifiche expertise dei responsabili operativi, ovvero le loro capacità di gestire in modo adeguato, in virtù della propria esperienza sul campo, anche le eventuali eccezioni.

Impara dai tuoi errori

Quando si ha a che fare con la delivery o la gestione di un servizio, è impensabile non sbagliare mai. L’importante è cercare di imparare dai propri errori, evitando di trattarli in modo superficiale ed inserendoli in un contesto più ampio di sviluppo e crescita personale e professionale. Una delle peculiarità della Gestione Operativa di un servizio è infatti la necessità di mantenere o (per alcuni) rivalutare un certo approccio empirico ai processi operativi, sperimentando il più possibile (è sempre il cliente a stabilire il limite da non oltrepassare), scartando quello che non funziona e valorizzando ciò che, invece, è efficace e funzionale allo sviluppo del progetto.

Valorizza il contributo delle persone

Le persone sono fondamentali per gestire al meglio i propri servizi. Negli ultimi anni, la tecnologia ha contribuito (e sta continuando a farlo) in maniera decisiva al miglioramento dei processi operativi ma, come abbiamo già detto in più occasioni, sono pur sempre le persone a farsi per prime promotrici dello slancio innovativo di un progetto. Per poterle utilizzare al meglio delle loro possibilità, è opportuno adottare modelli di leadership inclusivi (e non autoritari), condividendo costantemente gli obiettivi di business con tutti i membri del team (Employee Engagement). Un altro aspetto da non sottovalutare è, inoltre, quello di accertarsi che siano sempre formate ed aggiornate sul prodotto o servizio, in quanto le persone del Customer Service rappresentano una delle principali interfacce (touchpoint) fra azienda e mondo esterno. Infine, sempre in ottica di ottimizzazione del servizio, è consigliabile conferire ai propri collaboratori un certo grado di autonomia e controllo nelle loro attività quotidiane (Employee Empowerment), delegando – progressivamente ed oculatamente – responsabilità e funzioni.

CONTO ECONOMICO

Il conto economico, nell'economia aziendale, è uno dei documenti che compone, insieme allo stato patrimoniale, al rendiconto finanziario e alla nota integrativa, il bilancio d'esercizio di un'impresa. Il conto economico, in particolare, evidenzia il risultato economico d'esercizio del periodo di riferimento del bilancio ("utile o perdita d'esercizio").

In Italia

Il conto economico è normato principalmente nel Codice civile, agli articoli 2423 e 2425, in cui si evidenzia rispettivamente che è un documento obbligatorio, redatto dagli amministratori, e le voci che lo compongono. Per la sua redazione si fa anche riferimento ai principi contabili italiani, in particolare all'OIC 12 (Organismo Italiano di Contabilità). Il CE (Conto Economico) ha una struttura a forma scalare e una classificazione dei costi per natura (invece che per destinazione). È formato da quattro sezioni (individuate con le prime lettere dell'alfabeto), più alcune voci che illustrano il risultato d'esercizio, ante e dopo le imposte.

Sezioni che compongono il conto economico:

- A) Valore della produzione;
- B) Costi della produzione;
- C) Proventi ed oneri finanziari;
- D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie;

Precedentemente ai bilanci con data di inizio al 1° gennaio 2016, il conto economico aveva un'ulteriore sezione, la E) Proventi ed oneri straordinari, eliminata, insieme ad altre modifiche sul bilancio d'esercizio, con il d. lgs 139/2015.

Contenuto dettagliato

A) Valore della produzione

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione

- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
 - 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio
- Totale A)

B) Costi della produzione

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale
 - a) salari e stipendi
 - b) oneri sociali
 - c) trattamento di fine rapporto
 - d) trattamento di quiescenza e simili
 - e) altri costi
- 10) ammortamenti e svalutazioni
 - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
 - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
 - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 12) accantonamenti per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

Totale B)

Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)

C) Proventi e oneri finanziari

- 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime
- 16) altri proventi finanziari
 - a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate, di quelli da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime
 - b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
 - c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate, di quelli da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime
- 17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti
- 17-bis) utili e perdite su cambi

Totale (15 + 16 - 17 +- 17-bis)

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

- 18) rivalutazioni
 - a) di partecipazioni
 - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
 - c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - d) di strumenti finanziari derivati
- 19) svalutazioni

- a) di partecipazioni
 - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
 - c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - d) di strumenti finanziari derivati
- Totale delle rettifiche (18 - 19)
Risultato prima delle imposte (A - B +- C +- D)
20) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate
21) utile (perdite) dell'esercizio

Principi contabili internazionali

Il conto economico è previsto anche per i principi contabili internazionali, ma in una forma diversa rispetto a quello italiano. Lo IAS 1 prevede due possibili forme:

- un solo documento chiamato Conto economico complessivo (Statement of Comprehensive Income)
- due diversi documenti chiamati rispettivamente:
 - a. "conto economico" (Income statement)
 - b. "altre componenti di conto economico complessivo" (Other comprehensive income).

La classificazione dei costi può avvenire per natura o per funzione, in quest'ultimo caso vanno classificate per natura le voci relative all'ammortamento, svalutazioni e personale.

Le diverse gestioni

La forma scalare consente di esporre risultati parziali progressivi, che evidenziano come si è formato il reddito d'esercizio e che indicano il contributo delle varie aree di gestione alla sua formazione; è da notare che gestione accessoria, gestione finanziaria e gestione straordinaria formano insieme la gestione non caratteristica:

1. risultato della gestione caratteristica o tipica
2. risultato dopo la gestione patrimoniale (gestione accessoria).
3. risultato dopo la gestione finanziaria
4. risultato prima delle imposte
5. risultato dell'esercizio

Gestione caratteristica (tipica)

Comprende i ricavi e i costi della gestione tipica dell'azienda, è l'attività volta a realizzare l'oggetto dell'impresa, dalla quale scaturisce il risultato operativo. In primo luogo, si considerano i ricavi per vendite o prestazioni di servizi, ai quali vanno sottratti i costi di produzione e le spese commerciali, amministrative e generali.

Gestione accessoria

Rientrano nell'ambito della gestione extra-caratteristica tutti i fenomeni e tutte le operazioni (e quindi gli oneri e i proventi) estranee alla gestione tipica (marginale) ma che si verificano e si svolgono con continuità nel corso dell'esercizio (periodo amministrativo).

Gestione finanziaria

È l'attività di gestione volta al reperimento dei mezzi finanziari necessari all'attività d'impresa e all'impiego delle risorse eccedenti. In particolare, la direzione finanziaria deve, attraverso la gestione dei flussi di entrata e di uscita, essere in grado di assicurare la liquidità aziendale evitando una sottocapitalizzazione dell'azienda, ossia evitando un eccessivo indebitamento.

Gestione straordinaria

Abolita con il D. Lgs. 139 del 18 agosto 2015, i punti E.20 e E.21. del Conto Economico sono stati aboliti in quanto i nuovi schemi sono ispirati ad una riclassificazione basata sulla natura del bene o del servizio e comunque sul principio che tutti i fatti accaduti incidono sull'esercizio dell'impresa. Le voci relative alla gestione straordinaria quali le plusvalenze, le minusvalenze, le sopravvenienze e le insussistenze sono iscritte nei conti "Oneri Vari" e "Proventi vari" del Conto Economico a secondo che siano componenti negative o componenti positive di reddito.

Riclassificazione del conto economico

Per un'analisi di carattere finanziario, i documenti che compongono il bilancio possono essere riclassificati, a seconda delle necessità di studio, in particolare per calcolare alcuni indici di bilancio. Esistono diversi tipi di riclassificazione del conto economico, tra cui:

- ricavi e costi del venduto: si articola la formazione del reddito per rami di gestione (caratteristica ed extra-caratteristica);
- riclassificazione secondo il valore aggiunto.

PROJECT MANAGEMENT

In ingegneria gestionale ed economia aziendale con il termine program management si intende la gestione coordinata di un portafoglio di progetti per raggiungere un insieme di obiettivi da parte di Program Management Office (PgMO).

Questa definizione non si applica solo in senso aziendale, dove gli obiettivi sono tipicamente di business, ma anche in altri contesti.

Si pensi alla ricostruzione di una città dopo una guerra, programma che comprende diversi progetti quali ad esempio il progetto per la ricostruzione della rete idrica, il progetto per la costruzione delle strade, il progetto per la costruzione delle scuole: ogni progetto porta il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi del programma.

Il program management è quindi una visione simultanea dei progetti in corso.

PROGRAMMI E PROGETTI

In particolare, mettendo a confronto gestione di programmi e gestione di progetti (project management), ci sono quattro scenari ai quali si può applicare una differente declinazione della definizione:

1) Organizzazione multiprogetto

- Molti progetti sono in esecuzione contemporanea
- Non termina mai

- I progetti condividono le risorse
- I progetti generano ricavi diretti
- I progetti sono separati logicamente
- I ritardi non causano altri ritardi

2) Megaprogetto

- Unico grande progetto, con legami logici tra le attività
- Il Megaprogetto ad un certo punto finisce
- Un esempio di tale scenario potrebbe essere la costruzione del ponte sullo stretto di Messina.

3) Molti progetti per un solo cliente

- In esecuzione nello stesso contesto organizzativo
- I progetti sono separati logicamente
- I progetti condividono alcune risorse

4) PMO (Project Management Organization)

- Tutti i progetti sono rivolti al raggiungimento degli “obiettivi corporate”
- Ogni progetto gioca la sua parte
- Ci sono legami logici tra i progetti
- I progetti condividono alcune risorse

VISIONE STRATEGICA DEL PROJECT MANAGEMENT

Tutti gli scenari consentono l'ottimizzazione delle risorse in ottica multiprogetto, il quarto scenario consente anche una visione strategica dei progetti e dei programmi.

PROGRAM MANAGEMENT OFFICE

In ingegneria gestionale ed economia aziendale il Program Management Office (PgMO), talvolta denominato come PMO, è, all'interno di un'organizzazione aziendale, un ufficio amministrativo di back office che fornisce supporto operativo e metodologico per la definizione e gestione dei programmi aziendali (il programma è un insieme di progetti che hanno un obiettivo comune), gestisce l'integrazione delle risorse e allinea i programmi con gli obiettivi di business.

Il PgMO quindi supporta le funzioni del program management ed è composto da program manager. Nelle aziende con un'organizzazione significativamente articolata risulta evidente la differenza tra il PgMO e il Project Management Office (PMO): il primo supporta la gestione dei progetti schedulandoli e gestendoli a livello di programma in modo tale da raggiungere gli obiettivi strategici aziendali, mentre il secondo si occupa di supportare la gestione dei progetti schedulandone e gestendone le attività nel rispetto del programma predefinito.

I PgMO generalmente seguono e promuovono le metodologie standard di project/program management, ad esempio PRINCE2, o le linee guida del Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

PIANIFICAZIONE AZIENDALE

La pianificazione aziendale, in economia aziendale, è il sistema attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi e le azioni necessarie per raggiungerli. Gli obiettivi, a

loro volta, possono essere definiti come risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (il loro orizzonte temporale).

La pianificazione nel contesto dell'economia aziendale

Padre fondatore dell'economia aziendale fu Gino Zappa, studioso di economia aziendale, economista e accademico italiano. Secondo Zappa l'economia aziendale consiste nell'elaborazione e nella messa in atto di obiettivi e tecniche volte al raggiungimento di scopi aziendali, e al suo interno la gestione aziendale si divide in:

- Pianificazione, in cui vengono definite le strategie necessarie e vengono valutate delle idee con cui poi verranno creati gli obiettivi su un periodo medio-lungo dai 3 ai 5 anni.
- Programmazione, in cui vengono definite altre strategie, ma a breve termine, e in pratica vengono messi in atto gli obiettivi.
- Controllo dell'azienda, in cui viene verificato se essa è riuscita ad arrivare agli obiettivi.

Descrizione

In termini generali la pianificazione è il processo con il quale, dato un sistema sociale, si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (obiettivo) e si individuano le azioni per conseguirlo (piano d'azione) e le risorse per mettere in atto queste azioni. Il prodotto della pianificazione prende il nome di piano. La pianificazione può interessare sistemi sociali di differenti dimensioni: da un intero sistema economico (pianificazione macroeconomica) o sociale ad una singola azienda (pianificazione aziendale).

Il sistema di pianificazione aziendale è normalmente connesso al sistema di controllo di gestione, il quale ha lo scopo di guidare la gestione aziendale verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli scostamenti tra questi ultimi e i risultati della gestione e mettendo così i responsabili in grado di decidere ed attuare le opportune azioni correttive. Tale stretta integrazione fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di “sistema di pianificazione e controllo”.

Componenti del sistema

Le componenti del sistema di pianificazione, programmazione e controllo sono:

- Struttura organizzativa
- Sistema informativo
- Processo
- Informazioni

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'azienda è piramidale poiché le persone che dirigono l'azienda non riuscirebbero da sole a controllare tutto il team di persone sotto di loro. Per questo motivo vengono delegate altre persone sotto di loro e così via in modo tale che ognuno abbia il compito di controllare una precisa parte dell'azienda. Ognuno quindi ha delle responsabilità ben precise ed ha comunque il compito di riuscire a far arrivare l'azienda all'obiettivo. Dopo che l'azienda si è prefissata gli obiettivi, per far sì che questi vengano raggiunti, l'azienda individua dei responsabili che hanno il compito di sorvegliare ogni situazione fino al raggiungimento dell'obiettivo.

Per il raggiungimento dell'obiettivo si fa riferimento anche agli stakeholder, ossia tutte le persone interessate al raggiungimento dell'obiettivo. In particolare, nella pianificazione aziendale, esistono 5 categorie di stakeholder:

- Clienti
- Personale
- Fornitori
- Azionisti
- Comunità

Sistema informativo

Le informazioni necessarie all'azienda si trovano nel sistema informativo. Le persone che possono accedere a questo tipo di informazioni sono:

- il vertice strategico;
- i dirigenti della linea intermedia;
- il nucleo operativo.

Il sistema informativo viene diviso in due parti:

- la prima parte è quella fisica che viene utilizzata per le informazioni, mediante l'hardware ed il software;
- la seconda parte invece riguarda la coordinazione dei dati e regola la sua trasmissione.

Inoltre il sistema informativo si può dividere in due sottoinsiemi:

- sistema informativo non contabile dove vengono registrate tutte le informazioni aziendali;
- sistema informativo contabile dove si trovano sia le informazioni interne all'azienda sia le informazioni esterne.

Processo

Inizialmente nella fase di processo vengono analizzati tutti i vincoli che l'azienda ha con l'interno e l'esterno. Dopodiché inizia la fase di pianificazione aziendale con decisioni di medio lungo periodo. Queste idee poi vengono messe in pratica creando appunto gli obiettivi di breve periodo per realizzare le decisioni a medio lungo termine.

Informazioni

Prima di prendere una decisione bisogna valutare bene le varie proposte, anche e soprattutto in termini economici. Il costo riveste un ruolo fondamentale nella pianificazione, programmazione e controllo di un'azienda.

Pianificazione

La pianificazione aziendale riguarda una serie di eventi o fatti che si susseguono ininterrottamente e che con il passare del tempo possono portare a risvolti negativi o positivi. Nonostante essa sia a stretto contatto con la vita umana, le decisioni prese dai vari dipendenti dell'azienda devono essere totalmente oggettive; per questo è importante pianificare una serie di obiettivi con razionalità.

La pianificazione aziendale ha inizio quando viene fatta un'indagine prospettiva, ossia lo studio e l'investigazione del futuro mediante ipotesi sulla pianificazione e sull'andamento dell'azienda.

Scopo

La pianificazione aziendale ha lo scopo di aiutare l'azienda a monitorare l'andamento dell'azienda e a verificare che le tecniche e le decisioni prese siano conformi al raggiungimento dell'obiettivo. Sono tre le verifiche usate dall'azienda per verificare l'efficienza della pianificazione:

- Durante la prima verifica, per capire se tutti i beni, pubblici o privati, siano in grado di portare all'obiettivo che l'azienda si è prefissato, viene controllato il rapporto tra ciò che l'azienda produce e le fonti.
- Nella seconda verifica l'azienda appura a quanti bisogni può rispondere alla produzione di un dato bene.
- Nell'ultima verifica l'azienda controlla se la pianificazione aziendale si mantiene con il passare del tempo e per tutto il tempo necessario a raggiungere l'obiettivo.

Livelli

La pianificazione può essere scomposta in diversi livelli, caratterizzati da un orizzonte temporale via via più ristretto e, correlativamente, da un maggior grado di dettaglio negli obiettivi. Si parla così di:

- pianificazione strategica, che traduce i fini aziendali (la mission) in obiettivi strategici, aventi un orizzonte temporale di lungo termine, pluriennale;
- pianificazione tattica, che traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, aventi un orizzonte temporale di medio termine (indicativamente da uno a 3-5 anni);
- pianificazione operativa, che traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi (o gestionali) aventi un orizzonte temporale di breve termine (indicativamente non superiore all'anno).

Correlativamente si parla di piani strategici, tattici ed operativi. Si usano anche i termini programmazione e programma quali sinonimo di pianificazione e piano in generale o, più frequentemente, di pianificazione operativa e piano operativo.

Va detto che la suddetta scomposizione in livelli è puramente teorica e nella prassi delle singole aziende può presentarsi con un'articolazione maggiore (evenienza rara) o minore (ad esempio fondendo la fase strategica e quella tattica, come avviene frequentemente). D'altra parte, sempre nella prassi aziendale, la fase di pianificazione operativa è normalmente indistinguibile da quella di budgeting, attività che rappresenta il momento iniziale del controllo di gestione.

[Il processo di pianificazione strategica](#)

Secondo Robert N. Antony:

«La pianificazione strategica è il processo di decisione sugli obiettivi della organizzazione, sui loro cambiamenti, sulle risorse da usare per il loro raggiungimento e sulle politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse»

(Robert N. Antony)

Il concetto di strategia dunque è alla base della pianificazione aziendale. Anche il concetto di strategia, come quello di pianificazione, presenta più definizioni. Igor' Ansoff avvicinò il concetto di strategia alla politica militare, dove la finalità principale è il raggiungimento dell'obiettivo, ossia la vincita di una guerra. Dunque, prima di creare una strategia, in questo caso aziendale, bisogna studiare a fondo il nemico, confrontando i propri punti di forza e di debolezza con quelli dell'azienda "nemica".

Per far sì che l'azienda arrivi all'obiettivo la pianificazione strategica ha il compito di regolare i rapporti fra gli stakeholder e l'azienda. Per ottimizzare la struttura piramidale dell'azienda e agevolare il personale, l'azienda viene divisa in centri:

- centri di spesa, in cui vengono creati prodotti non solo per l'interno ma anche per altri centri aziendali;
- centri di costo, in cui il capo del reparto deve rispettare alcuni standard aziendali e contenere i suoi costi;
- centri di ricavo, in cui gli addetti hanno la responsabilità dei ricavi ottenuti dai materiali prodotti e venduti;
- centri di profitto, in cui gli addetti hanno la responsabilità sia del costo delle operazioni per la produzione dei materiali sia del materiale ottenuto;
- centri di investimento in cui gli addetti hanno la responsabilità del capitale investito;
- centri finanziari, da cui passano i finanziamenti;
- centri contabili, a cui arrivano i conti economici e finanziari.

La pianificazione è qualcosa di più della semplice *previsione*, volta a formulare ipotesi sulla probabile evoluzione futura dei fenomeni che interessano l'azienda, in assenza di interventi da parte della stessa. Infatti, pur partendo da queste ipotesi, la pianificazione implica la volontà di controllare l'evoluzione dei fenomeni e comporta, quindi, l'assunzione di decisioni su:

- gli obiettivi che si vogliono conseguire nell'orizzonte temporale considerato, obiettivi che devono essere *SMART*, acronimo di *specific* (specifico, non generico), *measurable* (misurabile), *achievable* (raggiungibile), *realistic* (realistico) e *time-bound* (da raggiungere in un tempo definito);
- le attività necessarie per conseguire gli obiettivi e le risorse (umane, materiali, finanziarie ecc.) impiegate per svolgerle;
- i tempi, le modalità e l'organizzazione per acquisire (se non già disponibili) ed impiegare le risorse.

Queste decisioni sono *formalizzate* con la redazione di piani relativi alle singole aree (ad esempio, funzionali) nelle quali si articola l'azienda, che sono poi *integrati* in un unico piano aziendale, sottoposto all'approvazione dell'organo competente. Per l'assunzione delle decisioni possono essere usate metodologie specifiche: ne sono esempi l'analisi SWOT, usata per la pianificazione strategica, e le metodologie di valutazione dell'investimento, usate per le decisioni di investimento.

Il processo di pianificazione (*planning*) non si esaurisce con l'approvazione dei piani: l'andamento della loro attuazione va, infatti, verificato nel tempo, giungendo anche alla revisione o all'aggiornamento degli stessi in caso di eventi rilevanti, quali forti scostamenti non recuperabili, mutamento delle condizioni al contorno, variazioni di strategia ecc. Per i piani a breve termine può essere formalizzata anche un'attività di verifica ed aggiornamento periodica, ad esempio trimestrale.

In certi casi, sempre più frequenti nella realtà attuale, il raggiungimento dello stato futuro, che costituisce obiettivo della pianificazione, comporta una *transizione* organizzativa o di business, legata a scenari di cambiamento significativi; in casi come questi si parla di *change management*, riferendosi con tale termine agli strumenti ed ai processi utilizzati per realizzare e supportare la transizione. Le moderne attività di pianificazione aziendale si ispirano anche alle scienze militari, in particolare ai metodi ove si richiede l'abilità di agire in condizioni incerte e operare all'interno di contesti di informazione caratterizzati da imprecisione e ambiguità, con una continua ritaratura in corso d'opera.

Programmazione

Subito dopo la fase di pianificazione si ha la fase di programmazione in cui tutte le idee vengono trasformate in programmi mediante la formulazione del budget.

Il budget

Mediante il budget vengono prodotti programmi aziendali che servono per la realizzazione degli obiettivi. Si tratta di trasformare gli obiettivi strategici, individuati durante la pianificazione, in obiettivi operativi che serviranno per la realizzazione del budget. Altro scopo del budget è quello di servire delle linee guida ai responsabili, in modo tale da guidarli verso il raggiungimento dell'obiettivo a breve termine. Solitamente il budget ha validità annuale. La realizzazione del budget si divide in più fasi:

- nella prima fase si espongono gli obiettivi dei piani pluriennali;
- nella seconda fase si dà vita ad un piano per la vendita, la produzione e le scorte per permettere di capire quanti prodotti devono essere creati;
- nella terza fase viene determinato il costo della realizzazione di tali prodotti;
- nella quarta fase viene fatta un'idea su quello che sarà il ricavo finale;
- nella penultima fase vengono scritti i budget principali come per esempio quello legato agli investimenti;
- nell'ultima fase si hanno i budget aziendali.

Il controllo

Dopo la fase di pianificazione e di programmazione si passa all'ultima fase, la fase di controllo, in cui viene verificato se l'azienda, nelle precedenti fasi, è riuscita a raggiungere l'obiettivo prefissatosi durante la pianificazione aziendale. La fase di controllo si divide in:

- controllo a posteriori (o controllo reattivo), durante il quale vengono confrontati i dati preventivi con quelli previsionali;
- controllo concomitante, che impiega meccanismi di controllo durante lo svolgersi di un'attività in esecuzione;
- controllo preventivo che aiuta a prevenire risultati spiacevoli.

Si individuano però due macro categorie di controllo:

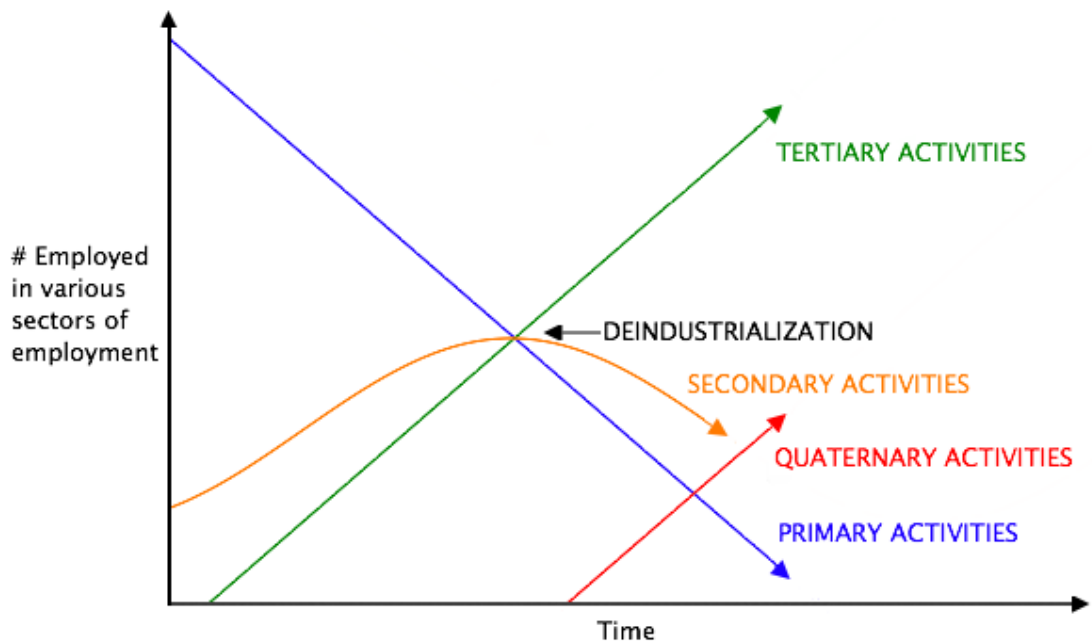
- controllo sui compiti assegnati, il quale controlla che il lavoro assegnato al personale venga svolto in modo corretto. Chi non rispetta le regole imposte dal management subirà delle penalità;
- controllo sui risultati, il quale cerca di stimolare il personale a continuare il lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo. A differenza del controllo sui compiti, tale controllo stabilisce delle ricompense ai dipendenti che raggiungeranno l'obiettivo.

Per far sì che l'intero sistema di pianificazione funzioni correttamente l'azienda attua un continuo miglioramento e cerca di sviluppare sempre nuovi processi volti a migliorare i risultati.

SETTORE ECONOMICO

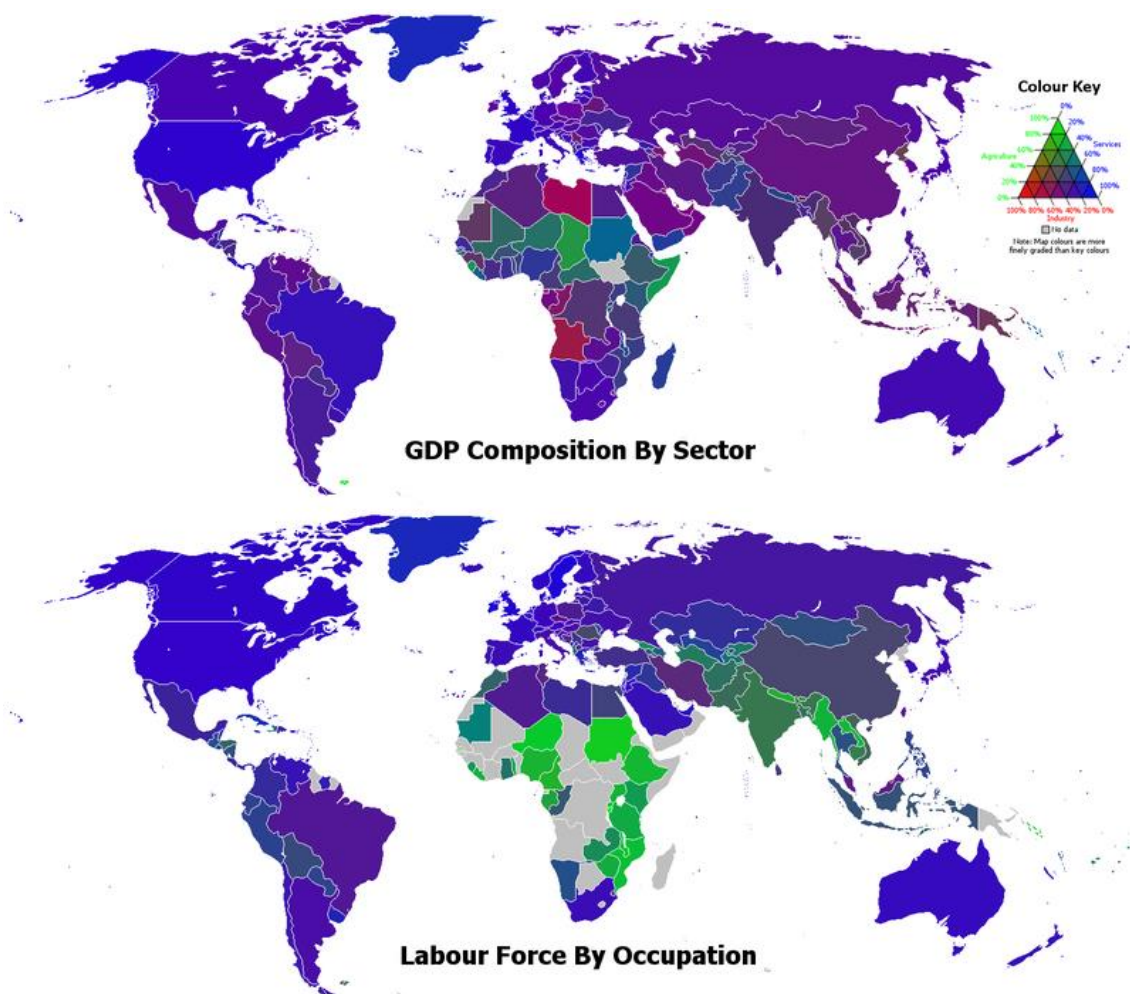
Un settore economico, in economia, indica ciascuna possibile modalità di accorpamento di differenti attività economiche secondo caratteristiche comuni. Ad esempio l'ESCAP delle Nazioni Unite distingue il settore energia da quello dei trasporti, le risorse naturali dalle comunicazioni, ecc.

La suddivisione è stata studiata inizialmente da Colin Clark e Jean Fourastié nel 1940 con la legge dei tre settori classificazione che distingue il settore primario (agricoltura), dal secondario (industria) e dal terziario (servizi); c'è anche un quarto settore che è quello dell'alta tecnologia. Altrettanto importante è poi la suddivisione tra settore pubblico e settore privato.



Modello dei settori di Clark

La suddivisione in settori economici viene poi utilizzata in finanza per la diversificazione degli investimenti secondo una determinata asset allocation.



Struttura del PIL del settore e di forza lavoro per professione. Le componenti verdi, rosse e blu dei colori dei paesi rappresentano rispettivamente la percentuale per l'agricoltura, l'industria e i servizi.

[Commissione economica e sociale per l'Asia e il Pacifico \(ESCAP\)](#)

La Commissione economica e sociale per l'Asia e il Pacifico (o ESCAP, dall'acronimo inglese di Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) è una delle cinque commissioni economiche regionali che riportano al Consiglio economico e sociale (ECOSOC) delle Nazioni Unite.

[Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite \(ECOSOC\)](#)

Il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (detto anche ECOSOC) è l'organo delle Nazioni Unite con la competenza principale sulle relazioni e le questioni internazionali economiche, sociali, culturali, educative e sanitarie, e di coordinamento dell'attività economica e sociale delle Nazioni Unite e delle varie organizzazioni ad esse collegate.

Lo scopo del Consiglio è stabilito dall'articolo 62 dello statuto delle Nazioni Unite: programmare lo sviluppo economico e l'assistenza tecnica e finanziaria ai paesi meno sviluppati, nonché promuovere studi o relazioni su questioni economiche, sociali, culturali e sanitarie. Si compone di cinquantaquattro membri eletti ogni tre anni dall'Assemblea generale.

Commissioni:

➤ **Regionali**

Il Consiglio opera mediante cinque commissioni regionali:

- Commissione economica e sociale per l'Asia e il Pacifico (ESCAP)
- Commissione economica e sociale per l'Asia Occidentale (ESCWA)
- Commissione economica per l'Africa (UN/ECA)
- Commissione economica per l'America Latina e i Caraibi (ECLAC)
- Commissione economica per l'Europa (UN/ECE)

➤ **Funzionali**

- Commissione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sociale (UN/CSD)
- Commissione per le droghe narcotiche delle Nazioni Unite (UN/CND)
- Commissione per la prevenzione del crimine e la giustizia penale delle Nazioni Unite (UN/CCPCJ)
- Commissione per la scienza e la tecnologia per lo sviluppo (UN/CSTD)
- Commissione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile (UN/CSD)
- Commissione delle Nazioni Unite per lo stato della Donna (UN/CSW)
- Commissione per la popolazione e lo sviluppo (UN/CPD)
- Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSC)
- Forum delle Nazioni Unite sulle foreste (UNFF)

Agenzie specializzate

Le agenzie specializzate delle Nazioni Unite sono organizzazioni autonome che lavorano all'interno del Sistema delle Nazioni Unite, il che significa che mentre riferiscono le loro attività al Consiglio economico e sociale, ognuna di esse è dotata di un proprio statuto, organo, bilancio, personale, direzione e sede. Alcune esistevano prima della costituzione delle Nazioni Unite e integrate nel sistema, altre sono state costituite dalla Società delle Nazioni e integrate nell'ONU, altre sono state costituite dalle stesse Nazioni Unite per affrontare nuove necessità.

- Fondo internazionale per lo sviluppo agricolo (IFAD)
- Fondo Monetario Internazionale (FMI)
- Gruppo della Banca mondiale
- Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura (FAO)
- Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura (UNESCO)
- Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale (UNIDO)
- Organizzazione internazionale dell'aviazione civile (ICAO)

- Organizzazione internazionale del lavoro (OIL)
- Organizzazione marittima internazionale (IMO)
- Organizzazione meteorologica mondiale (OMM)
- Organizzazione mondiale della sanità (OMS)
- Organizzazione mondiale del turismo (OMT)
- Organizzazione mondiale per la proprietà intellettuale (OMPI)
- Unione internazionale delle telecomunicazioni (UIT)
- Unione postale universale (UPU)

<p>Commissione economica e sociale per l'Asia e il Pacifico</p> <p>(EN) United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific</p> 		<p>Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite</p>  <p>Stemmi delle Nazioni Unite</p>  <p>Aula del Consiglio economico e sociale.</p>	
Abbreviazione	ESCAP	Tipo	organo regionale delle Nazioni unite
Affiliazione internazionale	Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite	Tipo	organo delle Nazioni Unite
Fondazione	28 marzo 1947	Istituito	24 giugno 1945
Sede centrale	 Bangkok	Operativo dal	17 gennaio 1946
Indirizzo	Rajadamnern Nok Avenue	Presidente	Collen Vixen Kelapile
Altre sedi	5	Sede	Ufficio delle Nazioni Unite a New York, New York
Segretaria esecutiva	 Armida Salsiah Alisjahbana	Indirizzo	405 East 42nd Street, New York 
Lingua ufficiale	inglese	Sito web	www.un.org/ecosoc 
Motto	<i>Moving forward together</i>		

ASSET ALLOCATION

L'asset allocation è la distribuzione dei fondi disponibili fra le varie attività di investimento (asset class). Ogni portafoglio è una combinazione fra queste asset class.

Tipologie

Si può declinare su tre tipologie:

- **strategica**: riflette la ripartizione degli investimenti tra le opportunità alternative secondo un orizzonte temporale di medio/lungo periodo;
- **tattica**: è detta così quell'allocazione (con un orizzonte temporale breve) che considera la situazione di mercato contingente e quindi adatta gli investimenti di conseguenza; se è stata definita in precedenza un'allocazione strategica la tattica modifica temporaneamente la composizione del portafoglio per sfruttare trend di mercato; deve comunque sussistere una coerenza fra strategica e tattica;
- **dinamica**: presenta cambiamenti sistematici di allocazione degli assets, con lo scopo di cambiare o controllare il profilo di rischio-ritorno del portafoglio. Può variare notevolmente e rapidamente se i mercati registrano brusche variazioni.

Caratteristiche

Il processo attraverso il quale l'investitore costruisce la sua asset allocation è:

- identificazione obiettivi (in termini di rischio/rendimento) da conseguire entro un determinato orizzonte temporale
- identificazione necessità (stimate o certe) secondo il loro orizzonte temporale
- stima delle prospettive delle diverse asset class (in termini di rischi/rendimento attesi e delle loro relazioni)
- definizione di un'asset allocation ottimale ottenuta mediante la massimizzazione/minimizzazione di una funzione obiettivo, secondo un risultato finanziario derivante dall'investimento aleatorio e vincolato finanziariamente (ad es. gli importi investiti devono essere positivi, la loro somma non può eccedere il capitale iniziale, ecc.)
- definizione della frequenza di ribilanciamento (frequenza in occasione della quale i pesi dei singoli investimenti devono essere riportati all'origine).

ASSET CLASS

Le asset class sono delle classi di investimenti finanziari che possono essere distinte in base a delle proprietà peculiari. Esempi di asset class sono:

- liquidità e strumenti assimilati (i.e., depositi, bot, conti correnti);
- obbligazioni: investment grade, alto rendimento, spazzatura; governative o societarie; breve, medio, lungo termine; domestiche, estere, mercati emergenti;
- azioni: value o growth; large cap (elevata capitalizzazione) o small cap (piccola capitalizzazione); domestiche, estere, mercati emergenti;
- immobiliare;
- divise estere;
- risorse naturali (petrolio, gas, carbone, ecc.);
- metalli preziosi;
- beni di lusso (luxury collectables): opere d'arte, vini di pregio, automobili, gioielli, ecc.;

- altro.

Un'ulteriore suddivisione della componente azionaria è data dalla seguente:

Per capitalizzazione:

- Large-Cap (titoli di aziende con elevata capitalizzazione)
- Mid-Cap (titoli di aziende con media capitalizzazione)
- Small-Cap (titoli di aziende con bassa capitalizzazione)

Per stile:

- Growth (titoli di aziende con elevati tassi di crescita)
- Blend (titoli di aziende con medi tassi di crescita e media redditività)
- Value (titoli di aziende con bassi tassi di crescita e alta redditività)

REIT (Real estate investment trust)

LEGGE DEI TRE SETTORI

La legge dei tre settori o legge di Clark è una teoria economica sviluppata nel 1940 da Allan Fisher, Colin Clark e Jean Fourastié. Secondo la teoria, le attività possono essere raggruppate in tre settori (primario, secondario e terziario) e man mano che un paese si sviluppa dal punto di vista economico ogni settore perde importanza in favore del successivo. Fourastié vide il processo come essenzialmente positivo, e in "La grande speranza del XX secolo" scrive del miglioramento della qualità di vita e della sicurezza sociale, dello sviluppo dell'educazione e della cultura, dell'innalzamento dei livelli di qualificazione, dell'umanizzazione del lavoro e della diminuzione della disoccupazione.

Trasformazione strutturale secondo Fourastié

Secondo Fourastié, la distribuzione della forza-lavoro tra i tre settori attraversa diverse fasi:

Prima fase: civiltà tradizionali

Distribuzione della forza-lavoro:

- Settore primario: 65%
- Settore secondario: 20%
- Settore terziario: 15%

In questa fase la società non è molto evoluta dal punto di vista scientifico e fa un uso trascurabile delle macchine. Tale stato di sviluppo corrisponde a quello dei paesi europei nel Medioevo oppure a quello degli odierni stati in via di sviluppo.

Seconda fase: periodo di transizione

Distribuzione della forza-lavoro:

- Settore primario: 40%
- Settore secondario: 40%
- Settore terziario: 20%

Il settore primario fa maggior uso delle macchine e, quindi, viene ridotto il numero di lavoratori necessario. Di conseguenza, aumenta la richiesta di macchinari da produrre nel

settore secondario. Il periodo di transizione inizia con un evento che può essere identificato con l'industrializzazione: la meccanizzazione su vasta scala della manifattura.

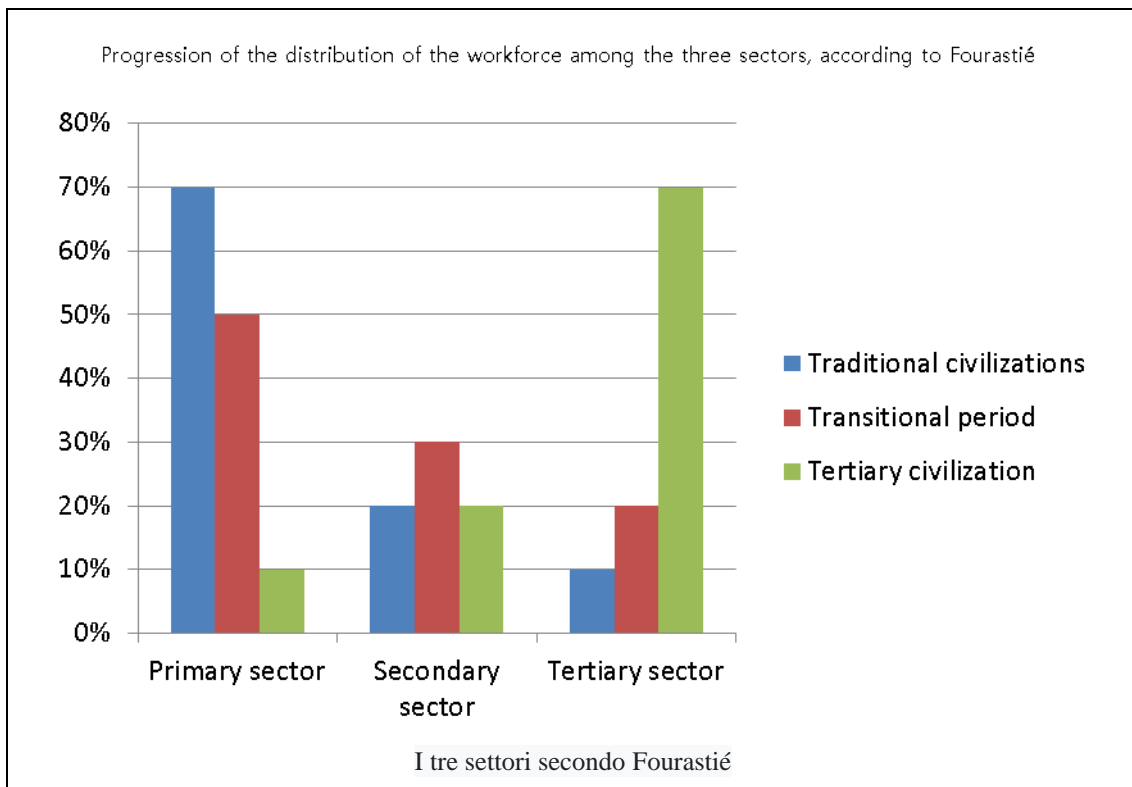
Il settore terziario comincia a svilupparsi, così come la finanza e il potere dello stato.

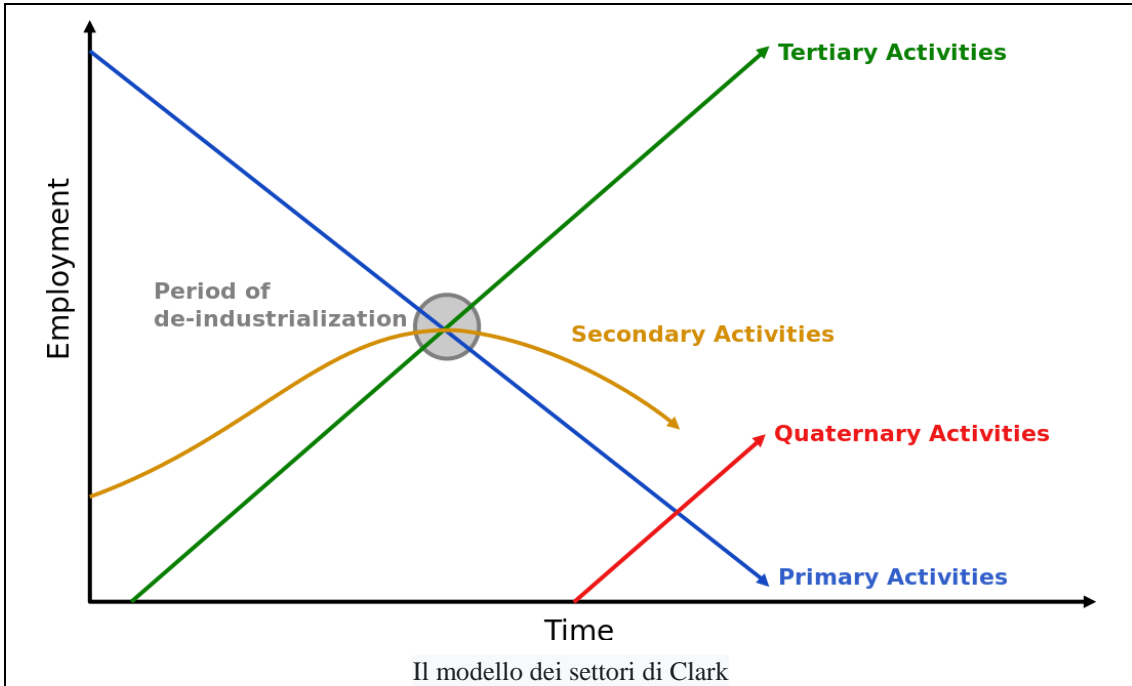
Terza fase: civiltà terziaria

Distribuzione della forza-lavoro:

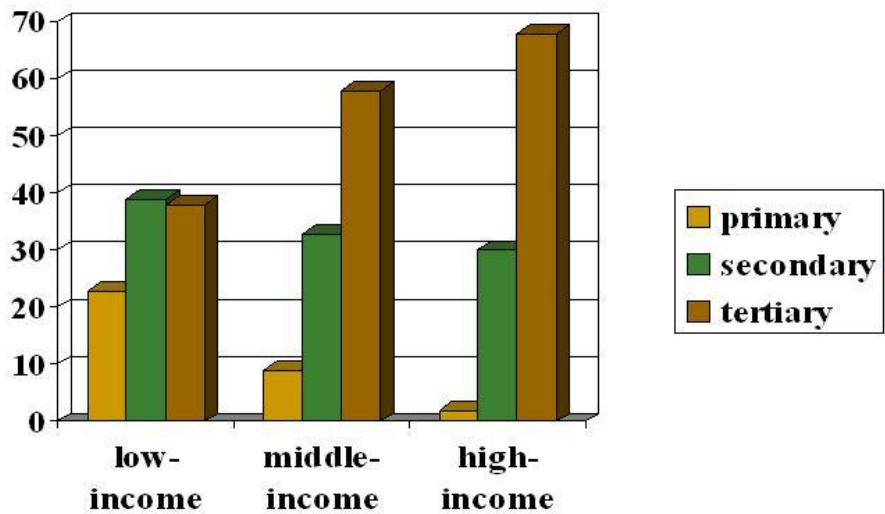
- Settore primario: 10%
- Settore secondario: 20%
- Settore terziario: 70%

I settori primario e secondario sono sempre più dominati dall'automazione e richiedono sempre meno addetti. Nel settore terziario, al contrario, aumenta la domanda di lavoratori. Questa situazione rappresenta le attuali società industriali e la società del futuro, la cosiddetta società dei servizi o postindustriale.

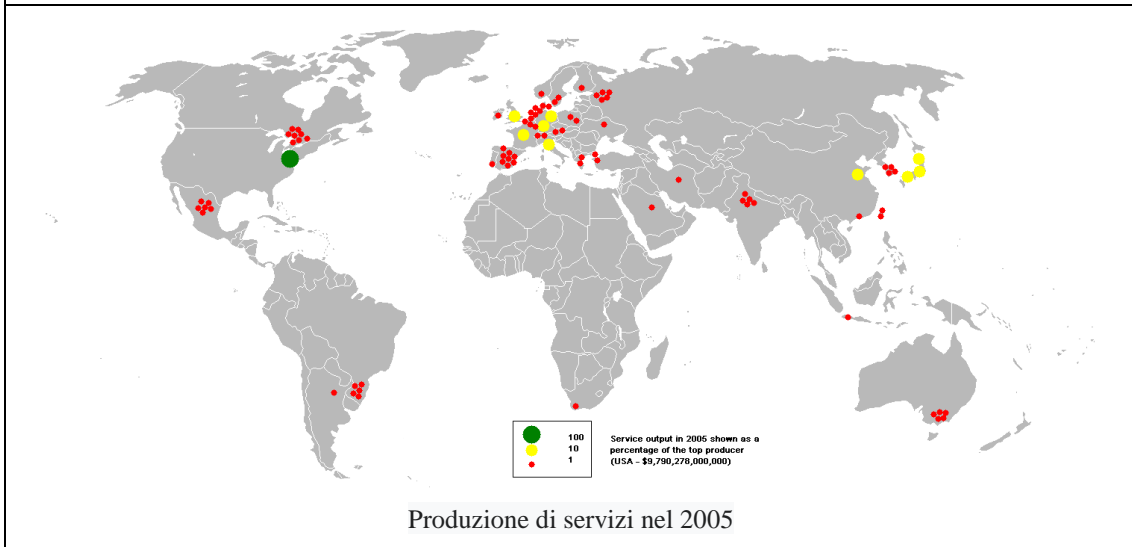
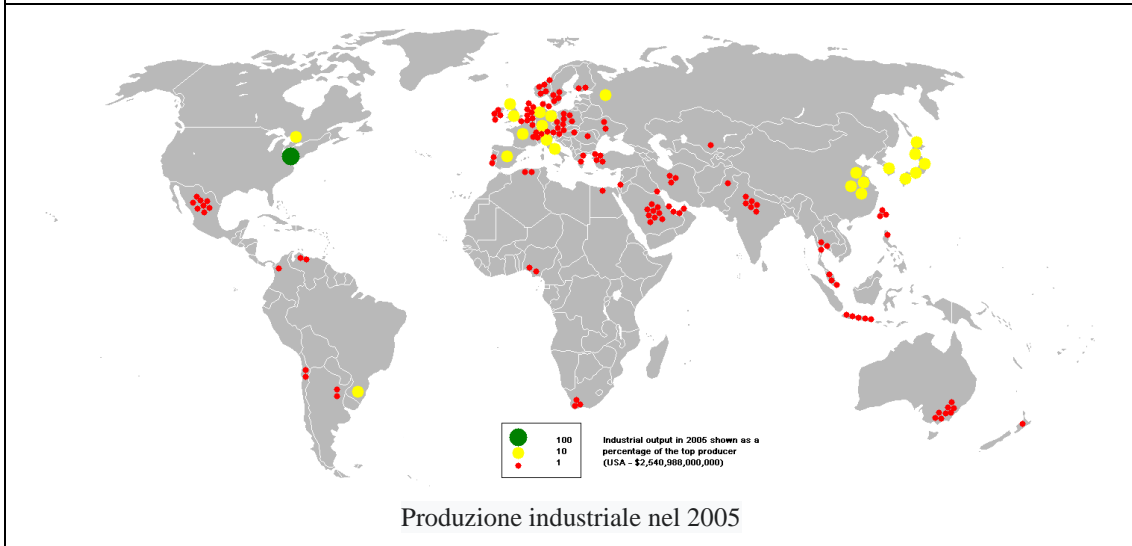
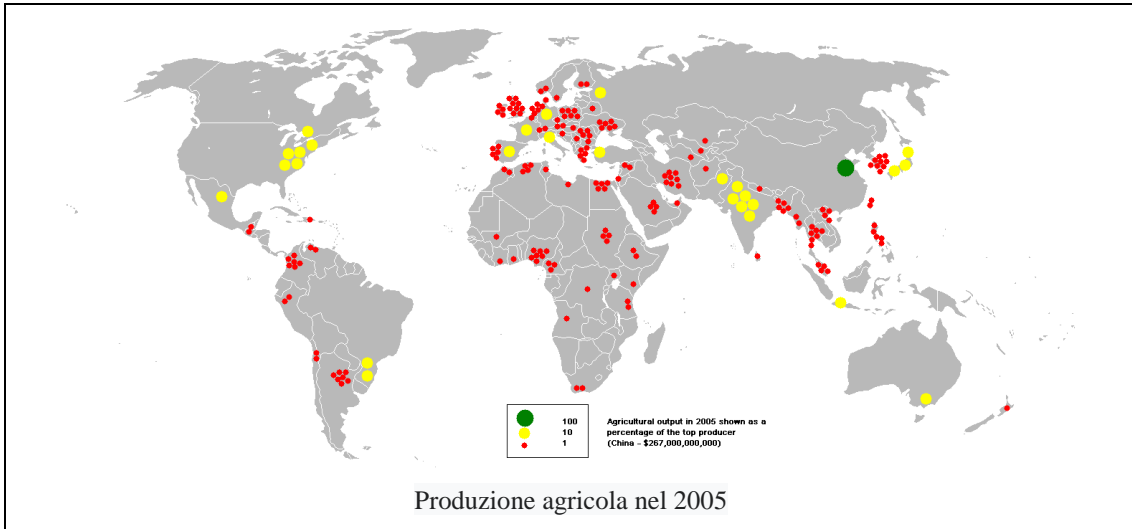




Economic Sectors



Il grafico mostra la composizione delle economie di diversi tipi di paese. Si può notare come gli stati caratterizzati da uno sviluppo socio-economico maggiore tendano a concentrarsi maggiormente sul settore terziario mentre i paesi meno sviluppati mostrano un andamento opposto.



SETTORE PRIMARIO

In economia il settore primario è il settore economico che raggruppa tutte le attività legate allo sfruttamento delle risorse naturali o materie prime basilari per la vita degli essere umani: agricoltura, pesca, allevamento, silvicoltura (ossia lo sfruttamento delle risorse forestali) e attività mineraria.

Si tratta dunque di un settore molto importante per l'uomo, riguardante attività che concernono i bisogni primari di sopravvivenza dell'individuo e pertanto sono storicamente le prime attività economiche poste in essere dall'uomo già dall'antichità. Di esso si occupa il ramo della politica economica nota come politica agraria ed è studiato dall'economia e politica agraria.

Secondo la legge dei tre settori, nelle economie meno progredite il settore primario occupa gran parte della forza-lavoro, che si sposta poi successivamente e progressivamente verso i settori secondario e terziario al progredire della società stessa. In Italia il settore primario occupa attualmente un numero ridotto di lavoratori.

Politica agraria

In economia, nell'ambito della politica economica, la politica agraria analizza e studia i provvedimenti di sostegno al settore agricolo, destinati a sostenere la domanda e/o il prezzo dei beni agricoli e dei prodotti agro-alimentari, nonché ad elaborare strategie di intervento.

A questo filone appartiene lo studio delle politiche comunitarie che, riducendo la quantità prodotta, come nel caso delle quote latte, o sostenendo la produzione di taluni beni con contributi economici elargiti ai produttori, cercano di governare il settore agricolo con lo scopo di difendere il reddito degli agricoltori, limitare la concorrenza straniera ed in particolare di molti paesi del terzo mondo che possono produrre a prezzi bassissimi gli stessi beni, difendere l'ambiente, evitare l'abbandono delle terre soprattutto montane.

Altri temi assai più generali affrontati dalla politica economica riguardano gli effetti dei provvedimenti di politica agraria e delle scelte delle imprese sul reddito, l'occupazione, la bilancia dei pagamenti e la produttività.

La politica agraria dell'Unione Europea

La politica agricola è sempre stata un pilastro basilare nel processo di integrazione degli Stati membri della Comunità economica europea. Già il Trattato originale di Roma definiva gli obiettivi della PAC e stabiliva che l'agricoltura andava inclusa nel mercato comune come politica integrata. All'epoca, in una Europa che aveva ancora memoria della fame degli anni di guerra e dell'immediato dopo-guerra, la sicurezza alimentare costituiva l'obiettivo primario: da qui la tendenza a prezzi agricoli estremamente elevati rispetto al libero mercato internazionale e l'accumularsi di grandi scorte. La comunità interveniva anche corrispondendo la differenza di prezzo per le quantità esportate fuori Europa.

La peculiarità del comparto agro-alimentare ha suscitato posizioni contrastanti, a volte antitetiche, nelle politiche di settore dei diversi Stati. Ciò ha portato alla conclusione nel 1994, al termine dell'Uruguay Round del GATT istitutivo dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, dell'Accordo sull'agricoltura, teso a contribuire alla formazione di "un sistema di scambio agricolo corretto e orientato al mercato".

Accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio (GATT)

L'accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio (in inglese: General Agreement on Tariffs and Trade), meglio conosciuto come AGTC o GATT, è un accordo internazionale, firmato il 30 ottobre 1947 a Ginevra, in Svizzera, da 23 paesi, per stabilire le basi per un sistema multilaterale di relazioni commerciali con lo scopo di favorire la liberalizzazione del commercio mondiale.

Storia

In realtà l'iniziativa conclusasi con l'adozione del GATT era stata presa dal Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite che si proponeva, inizialmente, di realizzare un progetto ben più ambizioso: l'istituzione dell'Organizzazione internazionale per il commercio (International Trade Organization o ITO) come organizzazione permanente che regolasse il commercio mondiale, da affiancare a quelle nate dalla Conferenza di Bretton Woods ovvero Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale.

L'accordo relativo all'ITO fu effettivamente raggiunto nell'ambito della Conferenza sul Commercio e l'Occupazione delle Nazioni Unite, tenutasi a L'Avana (Cuba) tra il 21 novembre 1947 ed il 24 marzo del 1948 e conclusasi con l'adozione dello statuto dell'ITO (noto come Carta dell'Avana), ma rimase bloccato per la mancata ratifica statunitense: nonostante l'impegno del governo, che lo inviò più volte al Congresso, l'accordo non venne infatti mai approvato poiché la maggioranza dei parlamentari temeva che l'ITO potesse interferire con la politica economica interna degli Stati Uniti. Il 6 dicembre 1950, dopo oltre due anni di tentativi, il presidente Truman annunciò che non avrebbe più chiesto l'approvazione della Carta.

A seguito della mancata istituzione dell'ITO, il GATT iniziò a funzionare, pur privo di istituzioni permanenti, anche come organizzazione: quando ci si riferisce al GATT ci si può riferire, quindi, sia all'accordo in sé e per sé, sia all'organizzazione nata per gestire e sviluppare questo accordo.

Sebbene si trattasse di un'organizzazione non riconosciuta nell'ambito del diritto internazionale - essendo i paesi partecipanti indicati ufficialmente non come "paesi membri" (di un'organizzazione), bensì come "parti contraenti" (di un accordo) - è stato comunque esclusivamente nell'ambito del GATT che, dal 1948 al 1994, si sono discusse ed adottate le norme per regolare il commercio internazionale e sono stati affrontati e disciplinati i rapporti commerciali fra Stati Uniti, Unione europea e gli altri paesi ad economia di mercato aderenti all'accordo.

Il principio sul quale è basato il GATT è quello della "nazione più favorita" (most favored nation): le condizioni applicate al paese più favorito (vale a dire quello cui vengono applicate il minor numero di restrizioni) sono applicate incondizionatamente a tutte le nazioni partecipanti. L'articolo 1 dell'accordo riguardante il Trattamento generale della nazione più favorita sancisce infatti:

"1. Tutti i vantaggi, favori, privilegi o immunità, concessi da una Parte contraente a un prodotto originario da ogni altro Paese, o a esso destinato, saranno estesi, immediatamente e senza condizioni, a tutti i prodotti congeneri, originari del territorio di ogni altra Parte contraente, o a esso destinati. [...]"

Quanto ai rapporti tra GATT e Comunità Europea prima ed Unione europea poi, questi sono regolati, nel diritto comunitario, dall'articolo 113 del Trattato di Roma (come

successivamente modificato dal Trattato di Maastricht) il quale attribuisce all'Unione Europea una competenza esclusiva in materia di politica commerciale:

"1. La politica commerciale comune è fondata su principi uniformi, specialmente per quanto concerne le modificazioni tariffarie, la conclusione di accordi tariffari e commerciali, l'uniformazione delle misure di liberalizzazione, la politica di esportazione, nonché le misure di difesa commerciale, tra cui quelle da adottarsi in casi di dumping e di sovvenzioni.

[...]

3. Qualora si debbano negoziare accordi con uno o più Stati od organizzazioni internazionali, la Commissione presenta raccomandazioni al Consiglio, che l'autorizza ad aprire i negoziati necessari.

Tali negoziati sono condotti dalla Commissione [...]"

ed è quindi l'Unione Europea che ha partecipato, per successione nei diritti e negli obblighi degli stati membri, ai lavori del GATT.

Il GATT è cresciuto, nel corso degli anni, attraverso otto diverse sessioni di negoziati (indicate col termine di "round") per la riduzione delle tariffe doganali nonché con l'aggiunta di accordi plurilaterali tra i paesi partecipanti.

Il GATT (come organizzazione) è stato sostituito, dal 1° gennaio 1995, dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), organizzazione permanente dotata di proprie istituzioni che ha adottato i principi e gli accordi raggiunti in seno al GATT, mentre il GATT come accordo esiste ancora e, per distinguere il nuovo accordo dall'accordo originario, si parla di "GATT 1947" quando ci si riferisce all'accordo originario e di "GATT 1994" quando ci si riferisce invece all'accordo aggiornato nel 1994 a seguito dell'Uruguay Round.

I "Round" di negoziati in seno al GATT

I paesi partecipanti al GATT hanno negoziato nel corso degli anni nuovi accordi commerciali ai quali hanno aderito, di volta in volta un numero crescente di paesi. Ogni nuovo insieme di accordi negoziali (nonché le sessioni tenutesi per il raggiungimento degli stessi) è stato denominato "round". In generale ciascuno di tali accordi ha portato i paesi membri alla riduzione delle tariffe doganali sul commercio (pur con numerose eccezioni di volta in volta previste sia per specifici prodotti che per taluni paesi).

L'elenco dei negoziati tenutisi nel corso degli anni è il seguente:

Negoziato	Sede	Argomenti	Anni	Paesi
Geneva Round	Ginevra	Entrata in vigore del GATT, riduzione delle tariffe	1948	23
Annecy Round	Annecy	Riduzione delle tariffe	1949	13
Torquay Round	Torquay	Riduzione delle tariffe	1951	38

Fourth Round	Ginevra	Riduzione delle tariffe, definizione delle future strategie del GATT verso i Paesi in via di sviluppo (partecipanti all'accordo)	1956	26
Dillon Round	Ginevra	Riduzione delle tariffe	1960-'61	26
Kennedy Round	Ginevra	Riduzione delle tariffe (per la prima volta si tratta di una riduzione generalizzata delle tariffe e non, come in precedenza di riduzioni per specifici prodotti) e misure anti-dumping (le misure adottate furono respinte dal Congresso degli Stati Uniti d'America)	1964-'67	62
Tokyo Round	Tokyo Ginevra	Riduzione delle barriere non tariffarie al commercio, riduzione delle tariffe sui beni manifatturieri, miglioramento ed estensione del sistema GATT, introduzione dell'Enabling Clause (clausola di abilitazione) che rese permanente il Sistema delle preferenze generalizzate (SPG)	1973-'79	102
Uruguay Round	Punta del Este Ginevra Marrakech	Creazione dell'OMC, riduzione delle tariffe, dei sussidi e delle sovvenzioni all'esportazione e delle altre distorsioni di ostacolo all'esportazione in un libero mercato, servizi, accordi per il rafforzamento della proprietà intellettuale, regolazione delle dispute internazionali, settori agricolo e tessile	1986-'94	123
Doha Round	Doha	Liberalizzazione del commercio globale di prodotti agricoli, beni industriali e servizi	2001-	n.p.

Uruguay Round

L'ultimo e più importante di tali negoziati, l'Uruguay Round (il nome di tale "round" deriva dal fatto che i negoziati iniziarono, il 20 settembre 1986, a Punta del Este in Uruguay) è stato una vera e propria maratona di trattative che ha coinvolto 123 paesi ed è durata sette anni e mezzo (tra il 1986 ed il 1994), terminando con la firma degli accordi di Marrakech, il 15 aprile 1994, con la creazione dell'OMC e la ratifica di tre accordi principali:

- GATT (General Agreement on Tariffs and Trade): Accordo generale sulle tariffe doganali ed il commercio
- GATS (General Agreement on Trade in Services): Accordo generale sul commercio dei servizi
- TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights): Aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale

Tali accordi contengono le definizioni e i principi generali, rispettivamente, nei campi del commercio e delle tariffe (sui prodotti), dei servizi e della proprietà intellettuale (brevetti, marchi, copyright ed invenzioni industriali).

A seguito dei negoziati sono poi stati ratificati, tra i paesi partecipanti, diversi altri accordi (una cinquantina) legati a settori specifici e sono stati stabiliti gli impegni dei singoli paesi per permettere ai prodotti stranieri di accedere ai rispettivi mercati: nell'ambito del GATT si tratta di impegni vincolanti (binding commitments) sulle tariffe doganali delle merci, per i prodotti agricoli gli accordi hanno riguardato le limitazioni relative ai prezzi ed alle quote di importazione, mentre nell'ambito del GATS, gli impegni riguardano una lista di eccezioni, cioè di servizi per i quali i paesi dichiarano di non applicare il principio di non discriminazione della "nazione più favorita".

Mentre nell'ambito dell'accordo GATT del 1947 era contemplata l'esistenza di un complesso sistema di quote di import-export e di sussidi, con la nascita dell'OMC e l'entrata in vigore della nuova serie di accordi tali "distorsioni" al libero mercato sono state eliminate: la nuova normativa introdotta con l'Uruguay Round impone, infatti, come unica limitazione possibile quella tariffaria, nonché la graduale riduzione di tutti i sussidi alla produzione interna ed all'esportazione.

Riguardo ai brevetti sono stati approvati, in particolare, due articoli, rispettivamente relativi all'importazione forzata ed alla registrazione parallela che affermano il diritto dei paesi privi di copertura finanziaria ad autorizzare l'importazione senza il pagamento di copyright o, in caso di rifiuto dei detentori del brevetto, a produrre in deroga (senza il pagamento di royalty) i prodotti o servizi ritenuti necessari: tale secondo articolo è stato invocato per la produzione di farmaci costosi e coperti da brevetto (soprattutto vaccini) che non erano nelle possibilità economiche di alcuni paesi. L'importazione parallela ha l'effetto di livellare al ribasso i prezzi dei farmaci fra i Paesi interessati, come è tipico del libero commercio internazionale in genere. Simili clausole esistono anche nel mercato unico europeo del farmaco ad uso umano e veterinario (cfr. il Decreto Ministeriale del 29 agosto 1997 e la Comunicazione della Commissione COM 2003/839).

SETTORE SECONDARIO

In economia il settore secondario è il settore economico che comprende tutte le varie attività manifatturiere ovvero l'industria in tutti i suoi sottosectori, volta alla trasformazione delle materie prime presenti in natura in beni e prodotti finiti a valore aggiunto, immessi poi nel mercato a favore del consumatore finale. Di esso si occupa il ramo della politica economica nota come politica industriale.

Il settore secondario va incontro a bisogni considerati, in qualche modo, come secondari rispetto a quelli cui va incontro il settore primario. Secondo la teoria di alcuni economisti, nel corso del suo sviluppo tecnologico, la società tende a lasciare dietro di sé lo stadio di economia agraria non appena ha assicurato il soddisfacimento dei bisogni primari: una volta raggiunta questa garanzia, essa concentrerà i suoi sforzi in attività di altri tipi. La nascita dei vari sottosectori industriali accompagna da sempre lo sviluppo della società moderna a partire dalle rivoluzioni industriali.

Molte volte, un'economia particolarmente attiva nel settore secondario è semplicemente impegnata nella lavorazione dei prodotti del settore primario, altre volte si dedica ad attività completamente indipendenti dal primario. Inoltre nei paesi più sviluppati il settore secondario è caratterizzato dall'utilizzo di macchinari a sempre più elevato contenuto tecnologico, che richiedono una sempre minore quantità di manodopera. Appartengono al settore secondario le industrie di ogni tipo (manifatturiera, chimica, tessile, farmaceutica, agroalimentare, metallurgica, meccanica,

energia), l'edilizia, l'artigianato e la metallurgia, specializzate nella lavorazione di metalli.

Il settore chimico si occupa della produzione di sostanze impiegate nelle altre attività industriali, una delle quali è la plastica. L'industria metalmeccanica si occupa della produzione di veicoli, automobili e macchinari pesanti. L'industria tessile è specializzata nella produzione dei tessuti e dei capi di abbigliamento. L'industria agroalimentare si occupa della trasformazione dei prodotti agricoli in prodotti alimentari per la grande distribuzione. Nel settore edile sono comprese tutte le attività di costruzione degli edifici, degli impianti e delle infrastrutture (strade, ferrovie, e via così.).

Settori industriali

- industria alimentare
- industria mineraria
- industria metallurgica
- Industria siderurgica
- industria metalmeccanica
- industria della difesa
- industria petrolchimica
- industria cartaria
- industria delle costruzioni
- industria manifatturiera
- industria automobilistica
- industria farmaceutica
- industria tessile
- industria chimica
- industria elettronica
- industria ICT

SETTORE TERZIARIO

Il settore terziario, in economia, è il settore economico in cui si producono o forniscono servizi, ovvero tutte quelle attività, generalmente intellettuali, complementari e di ausilio alle attività del settore primario (agricoltura, allevamento, ecc.) e secondario (manifattura). In sostanza si occupa di prestazioni immateriali le quali possono essere incorporate o meno in un bene. Si può suddividere in tradizionale (comprendente servizi tradizionalmente presenti praticamente in ogni epoca e cultura) e avanzato (caratteristico degli ultimi decenni). Oltretutto il settore terziario è il più vario ed evoluto ma soprattutto eterogeneo tra tutti i settori.

Questo settore comprende:

- servizi a rete, cioè trasporti e comunicazioni;
- servizi facility management;
- servizi commerciali;
- gastronomia, turismo, ospitalità;
- servizi assicurativi e bancari;
- attività amministrativa degli organi di stato;

- servizi avanzati, come assistenza per attrezzature, macchinari e beni, informatica, ricerca e sviluppo, consulenza, formazione, marketing.

Servizi di consulenza e di elaborazione dell'informazione, di solito tipici del terziario avanzato, vengono sempre più spesso considerati a parte, sotto il termine di settore quaternario. Si tratta di un neologismo sempre più diffuso.

Il settore terziario presenta alcune caratteristiche particolari che influenzano direttamente l'assetto organizzativo e le metodologie di controllo che le aziende devono adottare.

Il rapporto con il cliente

Particolare importanza riveste la gestione del rapporto con il cliente a causa del frequente caso del contatto diretto tra l'erogazione (o produzione) del servizio ed il cliente fruitore dello stesso.

Per questo motivo si assiste ad una percezione di deterioramento della qualità del servizio quando il rapporto di fiducia del cliente è compromesso dalla scarsa attenzione verso le esigenze, anche immateriali, che il cliente stesso si attende dal rapporto contrattuale posto in essere. Di contro, buoni risultati di miglioramento si possono ottenere coinvolgendo (maggiormente) il cliente nel processo produttivo inducendolo a collaborare nella sua realizzazione. Ciò è dovuto al fatto che il cliente nei servizi fa parte del processo produttivo, a differenza della produzione primaria o secondaria.

Modalità di produzione

Per loro natura i servizi richiedono un diverso approccio organizzativo a causa, principalmente, del fatto che non è possibile separare il momento della produzione dal momento della erogazione. Quest'azione avviene in caso di ciclo negativo delle commesse, lavorare per il magazzino ovvero produrre ugualmente i servizi ed immagazzinarli in attesa della ripresa del mercato, finanziandosi con riserve o ricorrendo al credito. Infatti non è possibile, ad esempio, immagazzinare clienti già trasportati da parte di un'impresa di trasporti o clienti già nutriti da parte di un servizio di ristorazione.

Particolarità organizzative

Nella conduzione dell'impresa del terziario è necessario adottare metodi e sistemi organizzativi che massimizzino la flessibilità dell'utilizzo delle risorse per adeguarle il più possibile alle fluttuazioni cicliche o stagionali e al variare delle preferenze della clientela. Quando il sas richiede forti investimenti in mezzi e impianti fissi, ad esempio nei trasporti (di ogni tipo), la fluttuazione ciclica o la variazione congiunturale del mercato di riferimento, generano forti influenze negative sul conto economico. In questi casi, un diffuso comportamento delle aziende, è di reagire alle fluttuazioni del mercato agendo sugli altri fattori di flessibilità: personale, approvvigionamenti e subfornitori. Le azioni intraprese producono - quasi sempre - un effetto di sensazione di peggioramento del servizio che viene percepito dai clienti; si innesca, così, un circolo vizioso difficile da interrompere e da invertire se non a prezzo di un'operazione forte che coniughi: lungimiranza, leadership, investimenti e comunicazione.

È previsto un C.C.N.L. per i dipendenti delle piccole e medie imprese del settore terziario, commercio e servizi.

SETTORE TERZIARIO AVANZATO

Il settore terziario avanzato è un concetto che, nella suddivisione classica dell'economia, descrive quella parte del sistema economico basato sul lavoro intellettuale.

Descrizione

Nella società moderna esistono ormai intere filiere economiche basate sul “quaternario”, l'industria dello spettacolo, la comunicazione di massa in genere e la cultura, la consulenza aziendale e per il governo d'impresa o il governo stesso delle istituzioni, il settore dei servizi informatici legati al web e alle nuove tecnologie nate nei primi anni '90 e che hanno permesso lo sviluppo della new economy a partire dagli anni 2000. Queste valutazioni ci consentono di definire il quaternario come una economia a sé, piuttosto che come una sotto-categoria del terziario.

Questa tripartizione classica, nelle economie più sviluppate ha dedicato al quaternario dapprima un sotto-insieme, definendolo terziario avanzato. Oggi in una economia sempre più dichiaratamente “della conoscenza” è più facile sostenere che i servizi intellettuali possano essere autosufficienti e giustificare un settore a sé e non solo essere una parte del terziario.

Altro interessante motivo per definire il quaternario come settore a sé risiede nel fatto che la percentuale del quaternario sugli altri settori produttivi consente di determinare il grado di sviluppo economico di un paese e le sue prospettive future, anche se la distinzione tra terziario e terziario avanzato era un primo tentativo di distinguere i servizi a basso valore aggiunto da quelli ad alto valore aggiunto.

Questa distinzione, dapprima interna al terziario, è sempre più evidente e chiara, in paesi ben sviluppati, perché il terziario avanzato richiede una forza lavoro diversa dalle altre, con potenti competenze semantiche e di manipolazione simbolica, al punto che a definire l'identità di questo settore è probabilmente più il lavoratore, il quale diviene strumento di lavoro in sé, che la filiera produttiva o di servizi in cui è inserito.

Robert Reich propone infatti una ripartizione dei lavoratori non più seguendo la classica partizione economica sopra esposta ma dividendo i lavoratori in “Symbolic Analysts”, seguiti dai lavoratori che applicano processi strutturati e ripetitivi presso aziende, uffici, industrie ed una terza categoria di coloro che offrono servizi alla persona in ristoranti, alberghi, ospedali, centri commerciali.

Gli investimenti nel settore quaternario servono normalmente a garantire ulteriore espansione economica, e spesso offrono un supporto di livello alto, di meta-livello.

In Inghilterra i settori terziario e quaternario insieme rappresentano la maggior parte dell'economia, impiegando i 2/3 della forza lavoro.

SOGGETTO ECONOMICO

Un soggetto economico è una persona o un gruppo di persone che esercita un potere volitivo e rappresenta il centro decisionale della gestione, prendendo decisioni strategiche, determinando gli obiettivi generali e le attività per realizzarli, nell'ambito delle scelte più adatte per adeguare i mezzi limitati al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

È anche il soggetto nel cui prevalente interesse viene svolta l'attività economica.

Il soggetto economico individuale

Il soggetto proprietario dell'impresa influisce in maniera decisiva sui modelli di governance (esercizio del potere, modo di organizzare le attività, modo di decidere), di talché l'assetto proprietario può essere utilizzato come criterio per classificare le imprese, rispetto alla composizione della proprietà ed alla stabilità dell'assetto proprietario.

La cosiddetta impresa padronale è il modello di impresa più diffuso al mondo, costituendo l'85% delle PMI europee. Nell'impresa padronale, la proprietà è concentrata nelle mani di un solo soggetto economico, in modo tendenzialmente stabile, sicché la figura dell'imprenditore è evidentemente quella di padrone e capo (proprietà e controllo riuniti insieme).

Il soggetto economico individuale è un fenomeno tipico delle imprese di piccole dimensioni, ma non mancano esempi di imprese di grandi dimensioni (Benetton, Zegna, Lavazza, BMW). L'obiettivo del soggetto economico individuale è la massimizzazione del profitto, raggiungibile grazie alla propensione al rischio e alla agilità e versatilità nelle scelte imprenditoriali. Qualche svantaggio può derivare da una certa debolezza finanziaria (valori extra-economici) e manageriale (incapacità tecnica nel portare avanti le idee di progresso).

Classificazione

Si possono distinguere generalmente tre tipologie:

- **Come proprietario o shareholder**; può essere l'azionista o il capitalista puro, che nell'impresa rappresenta colui che apporta capitale, mentre tutti gli altri sono terzi. Il capitale è visto come elemento importante per la vita dell'impresa.

Funzione: assunzione del rischio patrimoniale di breve termine necessario al concreto operare dell'azienda.

- **Come gruppo di controllo o di comando**; coloro che gestiscono l'azienda, si occupano dell'organizzazione dei fattori produttivi, apportano idee e concetti, ma non apportano capitali, ossia i Manager. Separazione tra proprietà e controllo. La coordinazione è vista come elemento importante per la sopravvivenza dell'impresa.

Schumpeter chiamava questo tipo di soggetto IMPRENDITORE PURO, in quanto di solito l'imprenditore si occupa di mantenere in vita nel migliore dei modi l'azienda, in questo caso è puro perché non apporta capitale.

Funzione: coordinamento delle attività e dei processi economici, o meglio la funzione imprenditoriale.

- **Come portatore di interessi istituzionali o costuents**; tutti gli attori coinvolti profondamente dell'impresa. Ci sono due modi di vedere il portatore di interessi istituzionali:
 - Prestatore di lavoro e capitale

- Tutti coloro che abbiano interesse all'attività negli scambi con l'impresa (stakeholders)

Funzione: trasformazione economica dove si ha una compartecipazione di tutti i fattori e delle condizioni produttive ai processi di produzione del valore (tutti i fattori sono importanti) e l'assunzione del rischio nel lungo termine di tutti i soggetti portatori di fattori produttivi.

SOGGETTO DI DIRITTO

Un soggetto di diritto indica un soggetto passibile di essere titolare di rapporti giuridici attivi e/o passivi.

Il primo a delineare il concetto di persona ficta, con l'uso di tale espressione, fu Sinibaldo Fieschi, nell'opera Commentario al Liber Extra.

Persona ficta

Persona ficta è la prima definizione cui si fa riferire il concetto di Persona giuridica.

Si fa risalire a Sinobaldo de Fieschi, futuro Innocenzo III, l'elaborazione in ambito Canonico di un concetto neanche paragonabile ma comunque che in qualche modo richiama alla lontana delle analogie alla figura di persona giuridica.

Poiché la teoria giuridica dell'epoca riconosceva la persona come titolare dei diritti, volendo assegnarli ad una entità astratta, la si definì persona ficta.

L'evoluzione giuridica ha portato alla assegnazione di capacità giuridica ed anche di alcuni diritti ad una organizzazione con un patrimonio ed una destinazione.

Quella che in altri ordinamenti è una Corporation, ha mantenuto solo il primo termine della originaria definizione (legato ai diritti) cui si è aggiunto il termine corrente "giuridica" quindi la terminologia "persona giuridica" è in continuità con persona ficta.

Per ristabilire un glossario logico, la persona fisica è l'individuo che nell'ordinamento (fenomeno giuridico) diventa la persona legale titolare di diritti e destinataria di obblighi e divieti, il cittadino dello Stato.

La persona legale ha la volontà e la capacità giuridica che coincidono nello stesso individuo.

La persona ficta, sconosciuta nel diritto romano dove è presente la società composta da individui, è un artificio giuridico per imporre la volontà di una minoranza o di un singolo, nell'ambito di una struttura sociale, ad una maggioranza, ossia nell'esercizio del potere, fondato o sulla forza o sulla rappresentanza.

Apprese queste nozioni, sono ritornato nel glossario del conflitto sociale per vedere come inquadrare la persona ficta e sulla Treccani ho trovato la soluzione coerente con il libbrone e la tesi del complottismo sperimentale.

La persona giuridica (ficta) viene infatti spiegata nella interpretazione classica ed in quella moderna.

Nella teoria giuridica classica è considerata una metafora della persona umana con la capacità di esprimere una volontà che si forma in base a delle regole.

Nella teoria giuridica moderna essa è vista come un ente intermedio nella determinazione dei rapporti giuridici tra gli individui.

Quando una società per azioni o un ente pubblico acquistano un bene, determinano solo un modo diverso di fruire del bene da parte degli individui che fanno parte della struttura sociale regolata dal fenomeno giuridico definito da una qualsiasi forma giuridica che viene esplicitata in una persona ficta (giuridica).

Quindi le regole interne servono a mantenere un ordine sociale secondo il fenomeno volontario di chi esercita il potere.

Rappresentanti senza vincolo di mandato

Nel diritto civile esiste la procura generale ove il rappresentante agisce in nome e per conto del rappresentato.

Nel caso della persona giuridica l'amministratore, il legale rappresentante, il presidente, il sindaco, sono tutte figure che agiscono senza vincolo di mandato in nome e per conto di una collettività.

Così come il rappresentante esprime una volontà senza responsabilità propria, ma in capo al rappresentato, così avviene per le persone giuridiche.

Quindi il fenomeno giuridico legato alla procura generale da parte di un individuo è analogo alla rappresentanza senza vincolo di mandato.

In definitiva gli obblighi legali ricadono in capo al rappresentato secondo il fenomeno volontario in capo al rappresentante.

Quindi la persona ficta come soggetto di diritto nasce con la sostituzione della volontà che si forma obbligatoriamente in capo ad un sostituto che ha la funzione di rappresentante ossia senza responsabilità patrimoniale sulle sue volontà che fanno invece capo alla persona ficta.

Il rappresentante con potere insindacabile

Si deve anche notare che, mentre nella logica giuridica la rappresentanza appare funzionale alla personalità giuridica, nella logica politica è la personalità giuridica funzionale alla rappresentanza.

Descrizione

La soggettività giuridica è correlata alla capacità giuridica, intesa come idoneità a essere titolare di diritti e doveri o più in generale di situazioni giuridiche soggettive. Tuttavia, una diffusa teoria vede una forma di soggettività giuridica, seppur di grado minore, anche in quei casi in cui l'ordinamento attribuisce a un'entità la titolarità di certe situazioni giuridiche soggettive, come quando gli riconosce una certa autonomia patrimoniale, ossia la separazione, anche se non completa, tra il patrimonio a essa riferibile e quello di altre entità.

Non è invece essenziale alla soggettività giuridica la capacità di agire, intesa come idoneità di un soggetto giuridico a porre in essere atti giuridici validi. Possono esserci, infatti, soggetti di diritto privi di capacità di agire, sicché per essi gli atti giuridici devono essere posti in essere da altri soggetti (si pensi ai figli minorenni per i quali agiscono, di regola, i genitori).

Va rilevato che l'ordinamento giuridico preesiste ai soggetti di diritto, nel senso che è l'ordinamento stesso a stabilire quali sono gli esseri o le entità del mondo reale cui è attribuita la soggettività.

Tipologie - Persone fisiche

In tutti gli ordinamenti statali la soggettività giuridica è riconosciuta all'essere umano in quanto persona fisica; tuttavia, negli ordinamenti del passato esistevano esseri umani ai quali non era attribuita alcuna soggettività giuridica: gli schiavi. La soggettività giuridica delle persone fisiche non è, invece, sempre presente negli ordinamenti diversi da quelli statali: ad esempio, nel diritto internazionale sono per definizione soggetti di diritto gli stati e le organizzazioni internazionali ma non le persone fisiche. Tuttavia, esiste anche un ordinamento giuridico internazionale derivato da quello degli Stati sovrani, del quale il diritto internazionale in senso proprio è soltanto una componente.

Un possibile esempio di soggettività è il ricorso di un gruppo di privati cittadini alla Corte penale internazionale avverso l'autorità statale o un Capo di Stato, di cui fu un precedente storico del Tribunale penale internazionale per l'ex-Jugoslavia.

La soggettività della persona fisica di norma ha inizio con la sua nascita e cessa alla sua morte. Esiste un diritto successorio ed il cosiddetto "diritto della vedova" i cui effetti scaturiscono dalla soggettività giuridica della persona fisica, ma si estendono agli eredi e ai discendenti legittimi, oltre la morte del corpo.

Nascita e morte sono entrambi fatti naturali, in quanto eventi biologici, ma l'ordinamento può stabilire il momento esatto in cui si considerano accaduti; la morte, inoltre, può essere presunta in caso di protratta assenza, accertata con le modalità stabilite dall'ordinamento.

L'ordinamento può attribuire la titolarità di alcune situazioni giuridiche soggettive al nascituro o concepito, condizionandole al fatto che nasca, sicché prima della nascita tali situazioni giuridiche sono solo potenziali. Ciò esclude che si possa parlare, in questi casi, di capacità giuridica del concepito; è invece controverso se si tratti di una forma di soggettività giuridica, seppur imperfetta.

Tipologie - Persone giuridiche

Possono essere soggetti di diritto anche le persone giuridiche (o, secondo una vecchia terminologia, enti morali), complessi organizzati di persone e di beni ai quali l'ordinamento giuridico attribuisce la capacità giuridica.

La persona giuridica è costituita da:

- un elemento materiale (o substrato sostanziale) che può a sua volta consistere in un insieme di individui (nelle corporazioni) o un patrimonio (nelle fondazioni) ordinati a uno scopo;
- un elemento formale, il riconoscimento. Questo può essere attribuito dall'ordinamento:
 - con una norma generale che riconosce tutte le persone giuridiche in possesso di determinati requisiti;
 - con una norma posta appositamente per una determinata persona giuridica;
 - con un apposito provvedimento, posto in essere per una determinata persona giuridica.

In generale la capacità giuridica riconosciuta alla persona giuridica (personalità giuridica) è meno estesa di quella riconosciuta alla persona fisica, poiché la persona giuridica non può essere parte di quei rapporti giuridici che, per loro natura, possono intercorrere solo tra persone fisiche (l'esempio tipico è rappresentato dai rapporti familiari).

Le persone giuridiche hanno un'organizzazione, con una struttura organizzativa articolata in uffici; tra gli uffici si distinguono quelli che hanno come titolari (o, secondo altra ricostruzione teorica, sono) organi della persona giuridica e compiono gli atti giuridici imputati alla stessa. Un'organizzazione, tuttavia, è posseduta anche da altri enti, privi dell'elemento formale del riconoscimento: se l'ordinamento attribuisce a questi enti la titolarità di situazioni giuridiche soggettive, secondo la teoria sopra ricordata si deve ritenere che essi, pur non essendo persone giuridiche, posseggano comunque una loro soggettività giuridica. Anche gli enti privi di personalità giuridica hanno "organi" che, tuttavia, secondo la prevalente dottrina, vanno tenuti distinti dagli organi propriamente detti, delle persone giuridiche, in quanto non imputano all'ente gli atti giuridici compiuti ma solamente il risultato della loro attività; per distinguerli Massimo Severo Giannini li denomina officia.

Elementi di riconoscimento

- **il principio dell'Home country control**, vale a dire del reciproco riconoscimento delle autorità pubbliche nazionali degli Stati membri dell'UE, ovvero esteso da specifici accordi bilaterali fra Stati sovrani o in conseguenza della comune e mutua appartenenza degli Stati a un'organizzazione internazionale: norme penali che perseguono un reato commesso in territorio estero:
 - il rilascio di un titolo abilitante automaticamente riconosciuto al di fuori dei confini nazionali, che qualifica il singolo come soggetto di diritti in molteplici ordinamenti nazionali;
 - il copyright di un brevetto internazionale depositato;
- **un trattato commerciale del OMC (Organizzazione mondiale del commercio dell'ONU)** che, in tema di obiettivi di sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale d'impresa, a seguito di istanze presentate per la garanzia di diritti e la tutela di (portatori di) interessi legittimi, riconosce la competenza delle autorità giudicanti e amministrative degli Stati membri nei confronti delle persone giuridiche di diritto estero, a dichiarare nulle e disapplicare le clausole contrattuali che obbligano a demandare le eventuali controversie a un foro competente extranazionale, ovvero le legittima in casi specifici a interpretare i trattati e stabilire deroghe con l'imposizione di obblighi, divieti e sanzioni per singoli soggetti (non universalmente valide come le leggi).

Negli ordinamenti statali

Negli ordinamenti statali odierni sono soggetti di diritto:

- le persone fisiche;
- le persone giuridiche private, tra cui si annoverano le associazioni e le fondazioni riconosciute nonché le società per azioni e le altre società commerciali dotate di personalità giuridica;

- le organizzazioni private che, pur non essendo persone giuridiche, possiedono, secondo la sopra ricordata teoria, soggettività giuridica, quali le società di persone (che, tuttavia, in certi ordinamenti, ad esempio in Francia e in Brasile, hanno la personalità giuridica) e, nell'ordinamento italiano, le associazioni non riconosciute e i comitati;
- le persone giuridiche pubbliche, ossia lo stato (anche se, in alcuni ordinamenti, ad esempio quello britannico, non è una persona giuridica unitaria ma un insieme di soggetti) e gli altri enti pubblici;
- le organizzazioni pubbliche, prive di personalità giuridica e parti di un ente pubblico più ampio, alle quali l'ordinamento riconosce una certa autonomia, sicché si possono considerare, secondo la sopra ricordata teoria, dotate di soggettività giuridica.

Casi particolari:

A questi vanno poi aggiunti casi specifici di soggettività giuridica presenti in certi ordinamenti: ad esempio, vi sono ordinamenti (come quello inglese) dove è possibile citare in giudizio una nave.

Alcuni gruppi e movimenti chiedono l'estensione della soggettività giuridica a esseri o entità come gli animali, l'embrione umano o la famiglia. In richieste di questo tipo la soggettività giuridica è presa in considerazione più sul piano simbolico che su quello tecnico-giuridico; infatti, non è di per sé condizione necessaria per assicurare una tutela giuridica: l'ordinamento può benissimo tutelare, anche in modo molto incisivo, un essere o un'entità senza per questo riconoscergli la soggettività giuridica. Tale riconoscimento non implica un giudizio di valore ma semplicemente una scelta dettata da ragioni di convenienza.

Nel diritto internazionale

Sono soggetti del diritto internazionale:

- gli stati, sempre che siano indipendenti all'esterno e sovrani all'interno (il termine stato è qui usato nell'accezione di stato-organizzazione: l'insieme dei governanti e degli apparati di governo);
- la Santa Sede (da non confondersi con lo Stato della Città del Vaticano né con la Chiesa cattolica);
- le confederazioni di stati, se gli stati aderenti hanno scelto di conferirgli la soggettività internazionale;
- le organizzazioni internazionali;
- gli insorti,
- i Movimenti di liberazione nazionale che esercitano di fatto il controllo su di un territorio e una popolazione, in luogo dello stato che ha la sovranità formale.

La soggettività internazionale di altri enti è, invece, controversa: parte della dottrina e gran parte della comunità internazionale la riconosce al Sovrano Militare Ordine di Malta, mentre la maggioranza della dottrina la esclude per i popoli in sé e per le organizzazioni non governative.

Principio di effettività

La soggettività internazionale degli stati - i soggetti più importanti del diritto internazionale - non deriva da un atto di riconoscimento ma direttamente dall'ordinamento

il quale, conformemente al principio di effettività, si limita a prendere atto dell'esistenza, in via di fatto, di uno stato, attribuendogli automaticamente la soggettività. In particolare, secondo l'art. 1 della Convenzione di Montevideo, sottoscritta nel 1933, uno stato è soggetto di diritto internazionale per il solo fatto di possedere:

- una popolazione permanente;
- un territorio definito;
- un governo (nel senso di un potere di governo esercitato in modo esclusivo);
- la capacità di intrattenere rapporti con altri stati.

Conseguentemente l'art. 3 della Convenzione chiarisce che: "L'esistenza politica di uno Stato è indipendente dal riconoscimento degli altri Stati", mentre in passato si riteneva che fosse tale riconoscimento a far sorgere la soggettività internazionale di uno stato. Oggi, dunque, il riconoscimento degli altri stati non ha più valore giuridico ma solo politico.

SOCIETA' (DIRITTO)

Una società, nel diritto e nella ragioneria, è una particolare forma giuridica di svolgimento, da parte di un soggetto, di un'attività economica: essa può essere costituita da un unico soggetto (società unipersonale) o da più soggetti detti soci (persone fisiche e/o giuridiche) riunite in un'impresa collettiva. È soggetta al diritto societario (una branca del diritto commerciale) dei vari paesi e, in base alla forma giuridica, può essere di vari tipi (e.g. società per azioni/corporation).

Nel mondo - Italia

Definizione

Con tale termine si possono indicare fenomeni ben distinti:

1. il contratto di cui all'art 2247 c.c. (contratto di società o contratto sociale);
2. il soggetto giuridico, costituito dai soci e da questi distinto;
3. il rapporto societario che lega i soci tra loro (art 2269 c.c.).

La definizione più compiuta e citata del fenomeno societario si trova comunque nel codice civile, all'art. 2247, secondo cui con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica, allo scopo di dividerne gli utili.

Tale articolo non comprende però tutti i tipi di enti sociali conosciuti dal nostro ordinamento: se da un canto, come si vedrà tra poco, esistono società non a scopo di lucro, dall'altro, con l'introduzione delle società unipersonali, anche un soggetto singolo può costituire una nuova società, mediante un atto unilaterale. L'ordinamento italiano distingue poi tra società, consorzi ed associazioni.

Oggetto sociale

L'oggetto sociale descrive le attività che possono essere esercitate dalla società. Va incluso nell'atto costitutivo (come disposto dall'art. 2463 cc sulla Costituzione della Società a Responsabilità Limitata) e dev'essere sufficientemente determinato, lecito e possibile. Ad esempio, può essere produzione e vendita di auto, vendita di alimentari, costruzioni edili... Se non viene conseguito (in via definitiva) o sopraggiunga

l'impossibilità di conseguirlo, ciò può essere causa dello scioglimento della società (art 2272 cc).

Partizioni a seconda dello scopo sociale

Lo scopo di lucro è quello tipico della società che si propone di destinare ai soci i proventi dell'attività economica esercitata.

Lo scopo mutualistico (presente nelle cooperative e nelle mutue assicuratrici) è, in assenza di una formulazione legislativa, comunemente definito (anche sulla base di quanto riportato dalla relazione al codice civile) come quello di fornire ai soci beni, servizi o occasioni di lavoro a condizioni di lavoro più vantaggiose di quelle che otterrebbero sul mercato.

Si considera anche esistente uno scopo consortile, tipico dei consorzi istituiti in forma di società ex art. 2615 ter c.c., che consiste nel supportare le imprese consorziate nella disciplina o nello svolgimento in comune di parte delle rispettive attività economiche (ad esempio il consorzio per l'acquisto in comune di merci o la realizzazione di servizi in comune tra le diverse imprese).

Caratteristiche specifiche

L'ordinamento giuridico italiano propone un numero chiuso di tipi sociali, all'interno del quale i privati possono scegliere quello più vicino alle loro esigenze. Unica preclusione di ordine generale è quella data dal particolare statuto della società semplice, che può essere utilizzata unicamente per società che abbiano ad oggetto l'esercizio di un'attività diversa da quella commerciale (art. 2249 c.c.). Leggi speciali stabiliscono poi ulteriori limitazioni, prescrivendo per alcune attività il ricorso a determinati tipi sociali.

In realtà, per la valida costituzione di una società non è necessario scegliere in maniera esplicita uno dei tipi previsti dalla legge. Due tipi di società sono, infatti, residuali e ad essi si farà riferimento nel caso una società sia stata costituita senza determinarne il tipo. Occorre aver riguardo all'oggetto: ove esso sia lo svolgimento di un'attività non commerciale, soccorrerà il disposto dell'articolo 2249 c.c., secondo comma, per cui una società con tale caratteristica è regolata secondo le disposizioni della società semplice, a meno che i soci non abbiano voluto costituire una società secondo uno degli altri tipi. Esplicite disposizioni legislative non si rinvencono per le società che hanno ad oggetto un'attività commerciale. In questo caso, poiché la scelta degli altri tipi sociali compatibili con la commercialità dell'oggetto richiede ulteriori ed esplicite statuizioni da parte dei soci, si ricava che la società debba essere regolata dalle norme sulla società in nome collettivo.

La formulazione dell'articolo 2249 c.c. deroga, al principio generale ex 1322 c.c., 2° comma, secondo cui i privati possono concludere contratti atipici, purché diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico. Non sarebbe quindi possibile costituire società atipiche in senso proprio, ossia non appartenenti ad alcun tipo legale. Il significato del divieto, per queste posizioni dottrinarie, si ritrova nella necessità di tutelare i terzi e la certezza dei traffici, data la rilevanza esterna del contratto di società.

Altra parte della dottrina sostiene invece l'atipicità delle società, argomentando a partire dalla considerazione della disciplina della società semplice e della s.n.c. non come sub-fattispecie negoziali (cioè "tipi"), ma come mere discipline residuali. Vi sarebbe quindi

la possibilità per i soci di regolare in modo autonomo la propria società che verrebbe integrata a livello normativo dalla disciplina della società semplice in caso di attività non commerciali e da quella della s.n.c. in caso di attività commerciali, con eventuale sostituzione di diritto delle clausole contrarie a norme inderogabili (ad esempio in punto di responsabilità patrimoniale).

Se l'autonomia privata dei soci è limitata dalla necessità di scegliere uno dei tipi proposti dalla legge, nondimeno essi hanno la possibilità di modificare in parte i modelli legali, mediante l'adozione di clausole atipiche. La disciplina dettata dal legislatore consente, infatti, ampi adattamenti, che permettono di modellare nel concreto la società, in modo da soddisfare le particolari esigenze dei soci. I limiti delle clausole atipiche sono diversi a seconda del tipo sociale.

In genere, nelle società di persone si riscontra una flessibilità maggiore rispetto a quelle di capitali. Altra considerazione generale è quella secondo cui una minore derogabilità si riscontra nel regime delle obbligazioni sociali (che incidono sulla posizione dei terzi). Nel caso in cui la clausola atipica violi i limiti dell'autonomia negoziale, essa sarà illecita, per contrarietà a norme imperative e, ai sensi dell'art. 1419 c.c., secondo comma, verrà sostituita dalla disciplina legale.

I tipi societari disciplinati dal legislatore rappresentano ad ogni modo, un modello e una convenienza per i soci e per i terzi in quanto, avendo una disciplina standard, riducono i costi di transazione e danno una sicurezza agli investitori e ai creditori.

Il requisito della "commercialità"

L'ordinamento giuridico italiano (art. 2249 c.c.) non consente alle società semplici l'esercizio di attività commerciali (attività indicate dall'art. 2195 c.c.): pertanto la società semplice può avere ad oggetto soltanto l'attività agricola (art. 2135 c.c.) e lo svolgimento in forma associata di un'attività professionale (e, perciò, non imprenditoriale). Di conseguenza, invece, gli altri tipi societari sono riconducibili sotto la qualificazione di "società commerciali": tali società, qualora svolgano un'attività non commerciale, peraltro, non avranno lo statuto dell'imprenditore commerciale, e pertanto, fra l'altro, non saranno soggette al fallimento e alle altre procedure concorsuali (norma non pacifica).

La qualifica di "commerciale" rileva anche ai fini dei redditi soggetti ad IRES, che, in caso di commercialità, saranno interamente imputati a reddito di impresa.

Tipi di società

Due sono i grandi sottoinsiemi in cui si raggruppano le società lucrative: le società di persone e le società di capitali. A distinguere le prime dalle seconde sono due elementi: il grado di autonomia patrimoniale ed il riconoscimento o meno della personalità giuridica da parte del legislatore (contratto di società è il conferimento, da parte di due o più soggetti, di beni e servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica organizzata, al fine di dividerne gli utili). Più in particolare, riguardo all'autonomia patrimoniale:

Le società di capitali sono caratterizzate da un'autonomia patrimoniale perfetta e così:

- i soci rispondono delle obbligazioni sociali nei limiti della quota conferita, salvo che:
 - il socio accomandatario di una società in accomandita per azioni, per le obbligazioni sorte nel periodo in cui svolgeva le funzioni di amministratore;
 - il socio unico di S.r.l. e S.p.A., ove non abbia adempiuto agli obblighi pubblicitari e relativi ai conferimenti in denaro connessi a tale condizione;
- i creditori particolari dei soci non possono pretendere che la quota sociale del rispettivo debitore sia liquidata dalla società (ma possono pignorare la quota ovvero gli utili da essa derivante).

Le società di persone, al contrario, vedono un'autonomia patrimoniale imperfetta. Ne consegue che:

- i soci sono, in via sussidiaria (il beneficio d'escussione opera diversamente, a seconda del tipo sociale), illimitatamente e solidalmente responsabili per le obbligazioni della società, salvo alcune eccezioni stabilite
 - dalla legge: socio accomandante di una società in accomandita semplice;
 - dai soci stessi (possibilità prevista unicamente nella disciplina delle società semplici), per mezzo di un patto portato a conoscenza dei terzi con mezzi idonei, ex art.2267 c.c.;
- i creditori particolari dei soci di società semplici possono ottenere dalla società la liquidazione della quota del socio debitore. Questa possibilità è riconosciuta pure ai creditori dei soci di società in nome collettivo, ove la durata di questa sia stata prorogata, con diverse modalità nel caso la proroga sia stata espressa o tacita.

Inoltre, l'ordinamento riconosce la personalità giuridica alle sole società di capitali (art 2331 c.c.). Le società di persone sono comunque caratterizzate da soggettività giuridica, ossia costituiscono un soggetto distinto dai soci, titolare di propri rapporti giuridici e di un proprio patrimonio.

Sono società di persone:

- la società semplice (S.s.)
- la società in nome collettivo (S.n.c.)
- la società in accomandita semplice (S.a.s.).

Sono società di capitali:

- la società per azioni (S.p.A.)
- la società a responsabilità limitata (S.r.l.)
- la società a responsabilità limitata semplificata (S.s.r.l. o S.r.l.s.)
- la società in accomandita per azioni (S.a.p.a.).

Sono società cooperative: le società caratterizzate da scopo mutualistico. Tutte le società cooperative hanno personalità giuridica e devono seguire le norme contabili e di bilancio delle persone giuridiche, con l'aggiunta della sorveglianza del Ministero del Lavoro.

È definita invece società consortile l'organizzazione costituita tra imprenditori dello stesso ramo o di attività connesse per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.

Tipi particolari

Oltre ai tipi societari classici, recentemente si sono affacciate nuove varianti.

1. Con il decreto legislativo n. 88 del 3 marzo 1993, si è creata, ad esempio, la figura della S.r.l. unipersonale: per la prima volta si è consentito ad un unico soggetto di costituire una società, mediante atto unilaterale. La riforma del diritto societario, adottata con il decreto legislativo n. 6 del 17 gennaio 2003, ha esteso questa possibilità pure alle S.p.A. In entrambi i casi sono previsti determinati obblighi, relativi al versamento dei conferimenti in denaro e alla pubblicità. Nel caso di mancata ottemperanza a detti obblighi, il socio perde il privilegio della responsabilità limitata, nel senso che, in caso d'insolvenza della società, risponde illimitatamente per tutte le obbligazioni sorte nel periodo in cui era azionista o quotista unico.
2. Società tra professionisti: sono società, che possono costituirsi sullo schema delle società di persone, di capitali o cooperative, i cui soci sono iscritti ad uno degli albi previsti dall'ordinamento italiano (che prevede sia ordini e collegi professionali per le professioni regolamentate, sia associazioni tra professionisti notificate al Ministero della Giustizia per le professioni non regolamentate, come ad esempio traduttori, interpreti, amministratori di condominio, ecc.). L'oggetto dell'attività è di tipo tecnico specialistico: fornitura di pareri, giudizio di fattibilità, progettazione di opere, gestione associata di uffici, laboratori o studi professionali, mentre le attività di tipo strettamente riservate ad un professionista iscritto ad un albo sono nella competenza del singolo professionista associato. Alle società tra professionisti possono far parte anche collaboratori non professionisti, purché il controllo della società rimanga ai soci professionisti.
3. Società di fatto: per la costituzione di società di persone non è necessario l'atto scritto. In mancanza di questo, si parla di società di fatto, che viene regolata dalle norme della società semplice se non commerciale, o, se commerciale, come una società in nome collettivo irregolare.
4. Società occulta: è una società costituita da soci che non vogliono rivelarne l'esistenza all'esterno. Solitamente tramite una società occulta i soci tendono a conseguire benefici segretamente, pertanto al di fuori di ogni regola o controllo.
5. Talvolta si parla di società apparente: è bene precisare che, in questo caso, non si tratta di una organizzazione societaria, ma ci si riferisce alla situazione nella quale il comportamento di taluni soggetti, che non possono essere giuridicamente definiti soci, ingenera nei terzi, che entrano in contatto con questi, l'affidamento nell'esistenza di una società, in realtà inesistente.

Diritto dell'UE - Tipi di società

Società europea (SE): nasce nel 2001 per permettere il superamento del diritto societario dei diversi stati membri dell'Unione europea e di rendere direttamente applicabili e omogenee alcune norme alle società che adotteranno lo statuto di SE (società europea). Per tali società la partecipazione è espressa da titoli azionari con un capitale sociale di almeno 120.000 euro. La costituzione è possibile per fusione di due società di stati diversi o attraverso la creazione di holding comune, o ancora attraverso

una trasformazione di una società di capitali o se una società possiede una filiale all'estero per almeno due anni assoggettata alle regole del paese locale. Allo statuto della SE possono approdare sia le società per azioni che le srl.

Costituire una società europea (SE)

Un imprenditore che desidera espandere l'attività in un altro paese europeo ha la possibilità di creare una società europea. La società europea (nota anche con il suo nome latino Societas Europaea, o SE) è un tipo di società per azioni che consente di svolgere la propria attività in diversi paesi europei applicando un'unica normativa.

I vantaggi che la società europea presenta sono tanti:

- è un modo più semplice di gestire un'attività commerciale in diversi paesi dell'UE: consente di riorganizzare le attività sotto un unico marchio europeo e di gestire l'impresa senza dover creare una rete di società affiliate
- permette una maggiore mobilità nel mercato unico. Ad esempio, è possibile trasferire la sede legale della società da un paese dell'UE a un altro senza doverla sciogliere
- offre un quadro per coinvolgere il personale impiegato in più di un paese nella gestione dell'azienda
- il titolare di una società europea può creare una o più società affiliate che sono anch'esse società europee.

Per poter costituire una società europea occorre rispondere a tutti i requisiti seguenti:

- la sede legale e l'amministrazione centrale devono trovarsi nello stesso paese dell'UE
- la società deve essere presente in altri paesi dell'UE (affiliate o succursali), oppure disciplinata, insieme a tutte le altre società interessate, dalla legislazione di almeno due diversi paesi dell'UE
- bisogna disporre di un capitale sottoscritto di almeno 120 000 euro
- il titolare e i rappresentanti dei lavoratori hanno concluso accordo sulla partecipazione dei dipendenti negli organi aziendali e su come saranno consultati e informati.

I requisiti possono variare da un paese all'altro. Alcuni paesi possono richiedere un capitale maggiore, altri che l'amministrazione centrale e la sede legale abbiano lo stesso indirizzo. Bisogna inoltre verificare attentamente se il paese di appartenenza prevede ulteriori requisiti.

Le possibilità sono 4 e dipendono dalla situazione di partenza:

Come	Chi	Requisiti
Fusione (per formare una società europea)	Società per azioni	Almeno 2 società di diversi paesi dell'UE
Costituire una holding europea	Società per azioni e società a responsabilità limitata	Almeno 2 società di diversi paesi dell'UE – oppure - le società partecipanti hanno avuto per almeno 2 anni un'affiliata o succursale in un altro paese dell'UE
Formare un' affiliata europea	Società, ditte o altre persone giuridiche	Almeno 2 entità di diversi paesi dell'UE – oppure - le entità partecipanti hanno avuto per almeno 2 anni un'affiliata o succursale in un altro paese dell'UE
Trasformazione	Società per azioni	Una società che ha avuto per almeno 2 anni un'affiliata o succursale in un altro paese dell'UE

A seconda del modo in cui la società europea viene costituita (vedere la tabella sopra) occorre fornire diversi documenti. Per maggiori informazioni, vanno consultate le autorità nazionali competenti.

Le autorità nazionali competenti sono tenute a comunicare all'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali le domande di registrazione entro un mese dalla pubblicazione dei documenti richiesti, specificando:

- il nome della società europea
- il numero, la data e il luogo di registrazione
- la data, il luogo e il titolo della pubblicazione con cui sono state rese note a livello nazionale le informazioni sulla società europea
- la sede legale della società europea
- il suo settore d'attività.

Le informazioni sulla società saranno pubblicate sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.

Dopo aver registrato la società europea va aggiunta la sigla SE prima o dopo il nome dell'azienda.

È possibile trasferire la sede legale di una società europea in un altro paese dell'UE, senza doverla sciogliere, a condizione che l'impresa non sia soggetta a procedura giudiziaria per liquidazione, insolvenza, ecc. Occorre rendere nota pubblicamente l'intenzione di trasferimento con un preavviso di 2 mesi e ottenere l'approvazione degli azionisti. Prima di dare il loro consenso, le autorità competenti devono accertare l'adempimento di tutte le formalità richieste, inclusa la tutela degli interessi dei creditori e dei titolari di altri diritti.

In alcuni paesi dell'UE le autorità nazionali competenti possono opporsi al trasferimento durante il periodo di preavviso di 2 mesi per motivi di interesse pubblico. Tra questi figurano Belgio, Bulgaria, Cipro, Danimarca, Francia, Grecia, Lettonia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Spagna e Svezia.

Occorre seguire le norme contabili relative alle società per azioni del paese dell'UE in cui l'impresa è registrata.

Se la società europea è:

- un ente finanziario o creditizio
- un'impresa di assicurazione

vanno applicate le norme nazionali per questi tipi di società.

In caso di scioglimento, liquidazione, insolvenza o cessazione dei pagamenti, la società europea è tenuta a rispettare le norme del paese in cui è registrata.

In linea di massima, in tutti i paesi dell'UE si applica la stessa normativa europea in materia di società europea. Tuttavia, a seconda del paese in cui la società europea ha sede, vi possono essere norme diverse per alcuni aspetti come, ad esempio, le amministrazioni da contattare o le disposizioni sulla partecipazione dei dipendenti che occorre seguire.

Società cooperativa europea (SCE)

La direttiva si applica a decorrere dal 18 agosto 2003. I paesi dell'UE dovevano recepirla nel diritto nazionale entro il 18 agosto 2006.

Il regolamento si applica a partire dal 18 agosto 2006.

Una SCE può essere costituita:

- da cinque o più persone o società:

- con sede in almeno due paesi interni allo Spazio economico europeo (SEE, ovvero l'UE, l'Islanda, il Liechtenstein e la Norvegia);
 - costituite secondo la legge di un paese dell'UE;
 - disciplinate dalla legge di almeno due paesi dell'UE diversi;
- mediante fusione di cooperative costituite secondo la legge di un paese dell'UE e aventi la sede sociale e l'amministrazione centrale in quel paese, se almeno due di esse sono soggette alla legge di paesi dell'UE diversi;
 - mediante trasformazione di una cooperativa, costituita secondo la legge di un paese dell'UE ed avente la sede sociale e l'amministrazione centrale nello SEE, se ha da almeno due anni una filiazione o una succursale soggette alla legge di un altro paese dell'UE.

Un paese dell'UE può consentire a una società con amministrazione centrale fuori dal SEE di partecipare alla costituzione di una SCE se essa:

- è stata costituita secondo la legge di un paese dell'UE;
- ha la propria sede sociale in quel paese dell'UE;
- presenta un legame effettivo e continuato con l'economia dell'UE.

Il capitale di una SCE, rappresentato dalle quote dei soci, deve essere pari ad almeno 30.000 euro. Le SCE possono avere una percentuale limitata di «soci sovventori», i quali non utilizzano i servizi della cooperativa e dispongono di diritti di voto limitati.

Le SCE hanno il medesimo status fiscale di qualsiasi altra società multinazionale e pertanto devono versare i contributi nei paesi nei quali sono presenti stabilmente.

È possibile trasferire la sede sociale di una SCE in un altro paese dell'UE senza determinare lo scioglimento della SCE stessa né la creazione di una nuova società. La sede sociale e l'amministrazione centrale devono trovarsi nel medesimo luogo.

Una SCE può essere sciolta:

- mediante decisione dell'assemblea generale, in particolare se il periodo fissato nella norma è scaduto o se il capitale è sceso sotto il livello minimo;
- da un organo giurisdizionale, ad esempio nel caso in cui la sede sociale venga trasferita al di fuori dello SEE.

In caso di liquidazione, insolvenza o sospensione dei pagamenti, la SCE sarà soggetta alle leggi del paese in cui ha la propria sede sociale.

Le modalità relative al coinvolgimento dei lavoratori (informazione, consultazione e partecipazione) devono essere stabilite in ogni SCE. Per la definizione di tali modalità, le norme nazionali del paese in cui si trova l'amministrazione centrale si applicano alle SCE:

- costituite esclusivamente da persone fisiche o da una sola entità giuridica e persone fisiche;

- che impiegano, nel loro insieme, meno di 50 lavoratori oppure 50 o più lavoratori in un solo paese dell'UE.

Una relazione della Commissione del 2012 basata su una consultazione pubblica ha rilevato l'esistenza di un numero relativamente esiguo di SCE. La Commissione si è quindi impegnata a chiedere alle parti interessate in che modo e in che misura fosse auspicabile modificare lo statuto.

In occasione di una conferenza della presidenza dell'UE tenutasi a Cipro durante l'Anno internazionale delle cooperative proclamato per il 2012, si è deciso di non procedere alla modifica del regolamento, bensì di indagare le ragioni della scarsa applicazione delle SCE da parte degli operatori del mercato.

Nel 2013 è stato formato un gruppo di lavoro sulle cooperative avente l'incarico di valutare le esigenze specifiche delle imprese cooperative per quanto riguarda una serie di questioni, quali ad esempio l'individuazione del quadro normativo UE appropriato, l'identificazione degli ostacoli esistenti a livello nazionale e l'internazionalizzazione delle cooperative. (Si vedano la relazione delle discussioni del gruppo di lavoro e i verbali della riunione).

ATTI

- Regolamento (CE) n. 1435/2003 del Consiglio, del 22 luglio 2003, relativo allo statuto della Società cooperativa europea (SCE) (GU L 207 del 18.8.2003, pagg. 1-24)
- Le successive modifiche al regolamento (CE) n. 1435/2003 sono state incorporate nel testo originale. La presente versione consolidata ha unicamente valore documentale.
- Direttiva 2003/72/CE del Consiglio, del 22 luglio 2003, che completa lo statuto della società cooperativa europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori (GU L 207 del 18.8.2003, pagg. 25-36) – si veda la versione consolidata.
- Relazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sull'applicazione del regolamento (CE) n. 1435/2003 del Consiglio, del 22 luglio 2003 relativo allo statuto della Società cooperativa europea (SCE) COM(2012) 72 final del 23.2.2012

Paesi anglosassoni - Professional corporation

Le professional corporation o professional service corporation sono entità aziendali regolamentate da specifiche disposizioni degli statuti delle società private in nome e per conto delle quali operano professionisti quali: avvocati, architetti, ingegneri, revisori contabili e medici.

Esse differiscono dalle forme associative tradizionali, poiché il professionista titolare non è immune dalle conseguenze di una condotta qualificata come un caso di negligenza o di imperizia.

Diversamente dalle altre forme di partnership, le professional corporation presentano il vantaggio dell'esclusione di una responsabilità in solido fra i contitolari.

Le professional corporation possono avere uno o più dirigenti, ai quali è generalmente associato un grado di responsabilità maggiore rispetto a quello previsto dalla forma di una società a responsabilità limitata.

Nel diritto civile privato statunitense le professional corporation, al pari delle corporation ordinarie, hanno una doppia cittadinanza, una nel Paese nel quale eleggono la sede legale, e l'altra nello Stato nel quale si trova fisicamente la sede principale del loro business (es. la sede produttiva di un'industria manifatturiera). Questo diritto alla doppia cittadinanza si applica anche a sindacati, associazioni di lavoratori, società a responsabilità limitata, soggetti per i quali la legge prevede che la cittadinanza sia basata sul domicilio di ciascun membro.

Tale norma di legge risulta utile per determinare la competenza territoriale delle corti federali nelle controversie di valore complessivo pari ad almeno 75.000 dollari (diversity jurisdiction) e nelle quali le parti contendenti - persone fisiche e/o giuridiche - hanno una cittadinanza differente fra loro. Questo crea un vantaggio competitivo rispetto ad altre forme associative derivante dall' "arbitraggio" fra le diversità normative esistenti nelle legislazioni dei diversi Stati, così come dalla possibilità di presentare ricorsi in un numero maggiore di corti federali territorialmente competenti.

HOLDING

Una holding o capogruppo, in italiano società controllante, abbreviazione dell'inglese holding company, è una società che possiede azioni o quote di altre società.

Esistono diversi tipi di holding. Quelle più comuni sono le seguenti:

- holding finanziaria;
- holding operativa;
- holding capogruppo;
- holding gestoria;
- holding di famiglia.

Holding finanziaria

La holding finanziaria (anche detta "holding pura") è una holding che non svolge attività di produzione o scambio di beni o servizi (eventualmente svolgono tale attività di produzione o scambio le società partecipate o possedute dalla holding finanziaria). Esempi di holding finanziarie sono la Exor (la holding che controlla Fiat Chrysler Automobiles) e la Berkshire Hathaway. Quest'ultima ha partecipazioni in The Coca-Cola Company (8,3%), Moody's Corporation (17,2%), American Express (12,1%), Burlington Northern Santa Fe Corporation (17,2%) e The Washington Post Company (18,1%).

Holding operativa

La holding operativa (anche detta "holding mista") è una holding che svolge attività di produzione o scambio di beni o servizi. La holding operativa è quindi antitetica alla holding finanziaria (una società non può essere contemporaneamente sia una holding finanziaria che una holding operativa). Un esempio di holding operativa è Mediobanca:

oltre a possedere quote di Assicurazioni Generali (14,09%) e RCS (13,94%), eroga servizi finanziari alle imprese.

Holding capogruppo

La holding capogruppo (anche detta "società capogruppo" o semplicemente "capogruppo") è una holding che possiede azioni o quote di altre società in quantità sufficiente per esercitare un'influenza dominante sulla loro amministrazione. La holding capogruppo può essere una holding operativa o una holding finanziaria a seconda che svolga o non svolga attività di produzione o scambio di beni o servizi.

Un esempio che può portare alla creazione di una holding capogruppo è il seguente. Un'azienda che presenta una struttura divisionale (ovvero presenta delle divisioni al suo interno) per output prodotto, può espandersi a tal punto da dover creare delle aziende tra loro separate per ogni output prodotto. A questo punto viene creata una holding che controlli tutte le altre società (giuridicamente autonome) attraverso la maggioranza azionaria. Il vantaggio di una holding capogruppo è il frazionamento del rischio tra le società e la possibilità di attuare finanziamenti elevatissimi attraverso partecipazioni a cascata.

Holding gestoria

La holding gestoria è una holding che gestisce società che hanno business con interdipendenze strategiche. Quindi tende sempre a ricercare sinergie tra i business. Anche la holding gestoria può essere una holding operativa o una holding finanziaria a seconda che svolga o non svolga attività di produzione o scambio di beni o servizi. Un esempio di holding gestoria è la Fiat Chrysler Automobiles che controlla il 100% delle società del settore automotive FCA Italy, FCA US e Maserati.

Holding di famiglia

La holding di famiglia è una holding controllata da componenti di una stessa famiglia. La holding di famiglia è molto diffusa in Italia, paese dove la holding di famiglia assume prevalentemente la forma giuridica della società in accomandita per azioni o della società a responsabilità limitata. Tra le più note holding di famiglia quotate alla Borsa di Milano ci sono:

- Exor, famiglia Agnelli - Fiat Chrysler Automobiles, CNH Industrial, Juventus Football Club, Ferrari, Gruppo Banca Leonardo;
- INCA, famiglia Maccan - gruppo Friul Intagli Industries, RGM, Arcadia, Toro Rosso F2, Futura Componenti, ASD Maccan calcio, ACD PortoMansuè
- Fininvest, famiglia Berlusconi - gruppo Mediaset, Arnoldo Mondadori Editore, Banca Mediolanum,
- Efiparind B.V. (Amsterdam, NL), famiglia Pesenti - gruppo Italmobiliare, Italcementi;
- Caltagirone S.p.A., famiglia Caltagirone - gruppo Caltagirone, Cementir, Vianini;
- De Agostini Spa, famiglie Drago e Boroli - gruppo De Agostini, Lottomatica;
- Edizione Srl, famiglia Benetton - gruppo Benetton, Autogrill, Atlantia
- Presa Spa e Fimedi Spa, famiglia Buzzi - Buzzi Unicem;
- CIR e COFIDE, famiglia De Benedetti - Gruppo Editoriale L'Espresso, KOS.
- F. Investments, famiglia Ferrari - Ferrari N.V., Gruppo Ferretti

Subholding

La subholding è una società holding che si interpone tra una capogruppo (sopra) e società operative (sotto) accomunate dall'essere operanti in business comuni (settore). Tipicamente, è una holding finanziaria. Il termine è utilizzato a volte al posto di holding gestoria (o holding settoriale).

In Italia, esempi di subholding sono Sintonia spa e Busitalia.

Società consociate

Le società che hanno azioni o quote la cui proprietà è detenuta dalla medesima holding sono dette "consociate". In particolare, se la partecipazione societaria nella consociata è significativa ma non sufficiente a controllarne l'amministrazione, la consociata è chiamata, più specificamente, "collegata". Se invece la partecipazione societaria nella consociata è sufficiente a controllarne l'amministrazione, la consociata è chiamata, più specificatamente, "controllata".

IMPRESA

L'impresa è un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. Il concetto di "impresa" non va confuso con quello di "azienda", che identifica invece il complesso dei beni organizzati per l'esercizio dell'attività di impresa, né con quello di "società", che rappresenta invece uno specifico soggetto giuridico esercente attività di impresa. Si usa anche, come sinonimo di impresa, il termine inglese business (IPA: /'bɪznəs/, letteralmente "affari").

Descrizione ed attività

Si può dire che l'impresa sia l'attività esercitata dall'imprenditore. L'azienda è il complesso di beni strumentali, il mezzo concreto (immobili, sedi, attrezzature, impianti, personale, metodi, procedure, risorse) con cui si esercita l'impresa. La ditta è la denominazione commerciale dell'impresa. Da notare che non tutte le imprese sono esercitate mediante un'azienda (tipico caso dell'impresa individuale) e non sempre l'imprenditore è anche il proprietario dell'azienda. Vi sono alcune aziende che non sono imprese (ad esempio l'ASL in Italia) o, anche se solo formalmente, gli studi professionali.

L'impresa è caratterizzata da un determinato scopo (produzione o scambio di beni o servizi) e dalle conseguenti modalità adottate per il suo raggiungimento (organizzazione, economicità e professionalità) attraverso l'impiego di fattori produttivi (capitale, mezzi di produzione, materie prime e forza lavoro) e relativi investimenti. È fondamentale inoltre che l'impresa procuri capitale sufficiente a coprire e superare il costo delle spese di produzione, ossia produca un guadagno o profitto o utile: se questa non è più in grado di sopportare la spesa finisce inevitabilmente col fallire.

L'impresa può essere inoltre definita come un sistema sociale-tecnico aperto. Per sistema si intende un complesso di parti interdipendenti rispetto a un comune obiettivo. Nello specifico, trattandosi di un sistema tecnico-sociale le parti sono costituite da beni quali attrezzature e conoscenze alle quali si affiancano le risorse umane, legate da rapporti sociali.

Un sistema aperto è un metodo di gestione delle risorse che consiste nello scambio con l'esterno di conoscenza e produzione. Pertanto l'impresa può essere considerata come un

complesso di interdipendenze tra beni e persone che operano scambiando con l'esterno conoscenze e produzione perseguendo lo stesso obiettivo, ossia la produzione di valore.

Tipicamente l'impresa, nell'ambito della sua attività economico-produttiva, opera nel mercato, che la spinge continuamente al miglioramento del proprio processo produttivo in termini di qualità di prodotto ed efficienza e in innovazione attraverso ricerca e sviluppo, tipicamente ricorrendo a varie possibili forme di investimento.

Con il termine core business si intende l'insieme delle attività principali che contribuiscono maggiormente alla produzione del fatturato. Ad esempio il core business di un'azienda automobilistica è produrre automobili, mentre il core business di un'azienda sanitaria è assistere e curare i pazienti. Per un'impresa manifatturiera l'eventuale ricavo da affitto di un immobile non è attività di business. Con riferimento ad un'azienda, i processi di business sono quelli, operativi, che realizzano concretamente il prodotto e conseguono la soddisfazione del cliente (l'amministrazione e finanza, ad esempio, non è un processo di business).

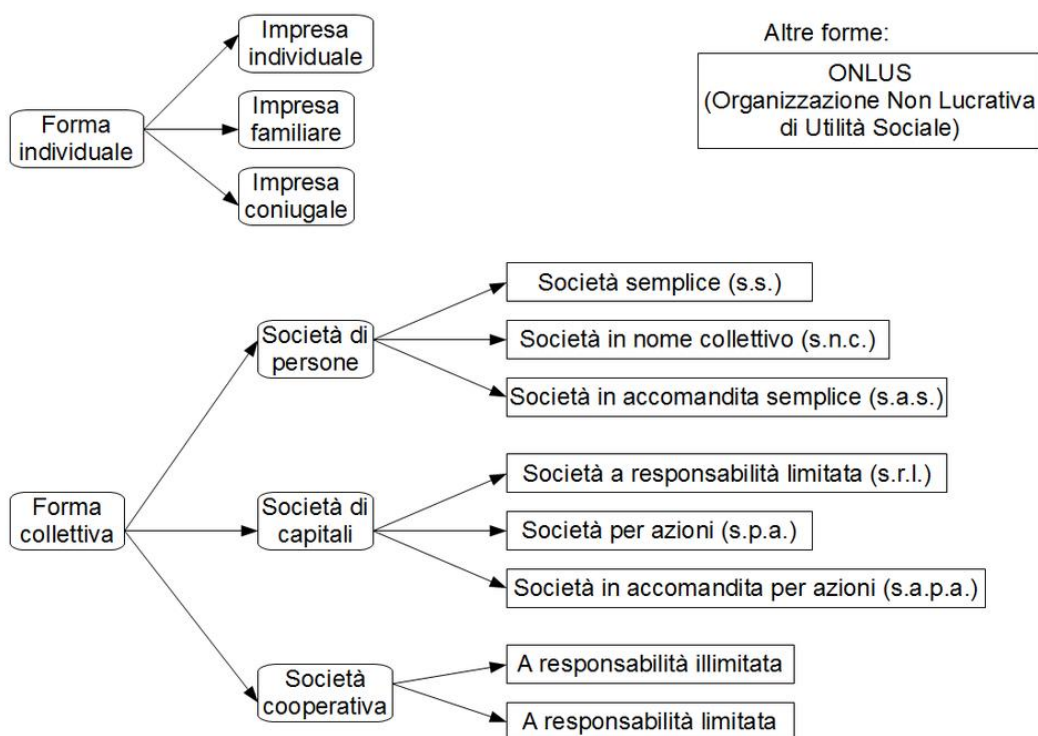
L'impresa nell'ordinamento giuridico italiano

In base al diritto alla concorrenza nazionale e comunitario, esiste attività di impresa ogni volta che un soggetto svolge un'attività di natura economica volta alla produzione o allo scambio di beni e servizi tali da poter accrescere anche solo potenzialmente il grado di concorrenza nel mercato. La nozione di impresa nel diritto antitrust dell'Unione Europea è molto più ampia della disciplina civilistica, che all'articolo 2082 c.c. fissa i requisiti minimi necessari e sufficienti per definire come impresa un'attività caratterizzata da uno specifico scopo e da specifiche modalità di svolgimento (organizzazione, economicità e professionalità). Le modalità di svolgimento riguardano:

- **organizzazione:** organizzazione dei fattori stabile, complessa e coordinata al fine produttivo. Non necessariamente è presente un'organizzazione di lavoro subordinato e un apparato strumentale fisicamente percepibile (locali, macchinari, mobili), potendosi utilizzare meri mezzi finanziari;
- **economicità:** non ha natura imprenditoriale chi eroga prodotti o servizi a titolo gratuito o a prezzo politico. L'economicità comporta la presenza di un lucro oggettivo, e la copertura nel lungo termine dei costi con i ricavi;
- **professionalità:** identificata dalla continuità temporale. Sono imprese le attività stagionali (impianti sciistici, stabilimenti balneari), le attività non esclusive (insegnante o impiegato che gestisce un albergo), le imprese di scopo vincolate ad uno specifico progetto (costruzione di un singolo edificio, o ristrutturazione di un bene immobile in vista di una vendita).

Tipologia

C'è differenza tra "impresa" (denominazione, ragione sociale, legale rappresentante, iscrizione al Registro delle Imprese) e "attività d'impresa esercitata da persona fisica" (nome e cognome della persona, nessuna iscrizione al Registro delle Imprese). Di seguito la spiegazione della diversa situazione.



Schema delle varie forme che può assumere un'impresa

1. Si parla di impresa individuale (forma individuale) quando il soggetto giuridico è una persona fisica che risponde coi propri beni delle eventuali mancanze dell'impresa: in tal caso non c'è un'autonomia patrimoniale dell'impresa e se questa viene dichiarata fallita, anche l'imprenditore fallisce. Sono concettualmente simili all'impresa individuale quella familiare (formata al 51% dal capofamiglia e al 49% dai suoi familiari, con una parentela non superiore al 2° grado) e quella coniugale (formata solo da marito e moglie). Spesso erroneamente l'impresa individuale è confusa con la ditta individuale. Infatti, la ditta individuale può anche non svolgere attività d'impresa (e pertanto non rivestire la qualifica di impresa individuale) mentre l'impresa individuale è invece sempre una ditta individuale.
2. Se l'impresa è esercitata da una persona giuridica assume invece una veste societaria (forme collettive), che può essere di varia natura:
 - le società di persone sono caratterizzate da un'autonomia patrimoniale imperfetta, in cui cioè il patrimonio della società non è perfettamente distinto da quello dei soci, per cui i creditori possono rivalersi (se il patrimonio societario è insufficiente) anche sui beni dei soci. Si può avere una società semplice (S.s.) nel caso in cui non sia necessario svolgere un'attività commerciale, ma si abbia la necessità di gestire un'attività (agricola o professionale, come ad esempio uno studio associato); una società in nome collettivo (S.n.c.) in cui tutti i soci sono responsabili (in egual parte e con tutto il loro patrimonio) delle obbligazioni della società; o una società in accomandita

semplice (S.a.s.) in cui i soci accomandatari amministrano la società e rispondono con tutto il loro patrimonio mentre i soci accomandanti rispondono limitatamente al capitale conferito e non possono amministrare la società (questo tipo permette ad un soggetto di investire in un'impresa senza assumersene i rischi, diventando quindi socio accomandante).

- le società di capitali sono dei soggetti giuridici che godono di autonomia patrimoniale perfetta (il patrimonio della società è distinto da quello dei soci). Se una società di capitali fallisce, i creditori possono attingere solo dal patrimonio della società (capitali, beni immobili, vendita di brevetti posseduti dalla stessa, ecc.). Il patrimonio dei soci non viene intaccato. Una volta esaurito il patrimonio della società, se ci sono ancora debiti, essi restano insoluti. Le possibili forme che può assumere sono: società a responsabilità limitata (S.r.l.), società per azioni (S.p.a.) e società in accomandita per azioni (S.a.p.a.).
- le società cooperative rappresentano una particolare forma societaria, le cui peculiarità sono connesse allo scopo mutualistico che perseguono.

Imprese che producono merci

- Imprese agricole (coltivano la terra, allevano animali, curano cicli biologici, praticano l'attività boschiva).
- Imprese artigianali e industriali (compiono trasformazioni di beni materiali).

Imprese che erogano servizi

- Imprese di trasporto e telecomunicazioni.
- Imprese di distribuzione di energia elettrica, gas, acqua.
- Imprese di commercio e distribuzione.
- Imprese di credito.
- Società di intermediazione finanziaria.
- Imprese di assicurazione.
- Imprese di somministrazione di lavoro e ricerca del personale.
- Imprese che erogano servizi di consulenza.
- Imprese che erogano servizi di formazione professionale.
- Imprese operanti nel settore della cura della salute (convenzionate o meno con il SSN), del benessere, della prevenzione/diagnostica sanitaria (es: ospedali privati, terme, laboratori di analisi mediche, centri di riabilitazione, ecc.).
- Imprese che forniscono servizi di assistenza alle persone quali: baby sitter, asili, badanti, sorveglianti e similari, vigilanza, accettazione o ricevimento cose e persone.
- Società che svolgono attività di contact center.
- Laboratori di analisi, prove e tarature.
- Imprese che forniscono servizi informatici.
- Imprese di facchinaggio e pulizia.
- Organismi di certificazione e di omologazione.
- Imprese che noleggiavano mezzi, apparecchiature, strutture, sistemi.

- Imprese che mantengono infrastrutture di proprietà di terzi e/o gestiscono i servizi connessi (cioè il facility management).
- Imprese per la manutenzione del verde (giardinaggio, disboscamento, taglio boschivo).
- Imprese di installazione, manutenzione e/o assistenza post vendita, monitoraggio, riparazione di impianti, apparecchiature, sistemi, macchine ed attrezzature, opere in genere.
- Imprese di intermediazione commerciale (agenti e rappresentanti).
- Imprese di partecipazione finanziaria (holding), di intermediazione finanziaria, di utilizzo di concessioni pubbliche.
- Imprese dell'intrattenimento, dello spettacolo, della cultura, della formazione e dell'informazione.
- Imprese del turismo e della ristorazione.

GRUPPO SOCIETARIO

Un gruppo societario (anche gruppo di imprese), nel diritto commerciale, è un insieme di società tra loro collegate in virtù di un rapporto di controllo da parte di una società capogruppo (holding).

Caratteristiche

Un gruppo è comunemente definito come un insieme di unità tra loro autonome dal punto di vista giuridico, assoggettate ad un unico soggetto economico. Il controllo può esercitarsi:

- sotto forma di controllo di diritto, quando una società A ha la maggioranza delle azioni o delle quote di una società B, o quando le due società stipulano un apposito contratto (convenzione di dominato);
- sotto forma di attività di direzione e coordinamento, quando una società esercita sulle altre stringenti forme di controllo economico.

Spesso il termine "gruppo" è confuso con il termine "holding". Un gruppo è un insieme di società con a capo una holding finanziaria, che è una società essa stessa, con oggetto sociale l'assunzione di partecipazioni.

Tipologia di gruppi

Esistono diverse classificazioni dei gruppi societari, le quali a loro volta contengono diversi tipi di gruppi, individuati da vari autori economisti e giuristi. Quelle più comuni sono le seguenti:

- gruppo finanziario: tipo di gruppo nel quale i rapporti sviluppati tra le consociate e la holding sono di carattere meramente finanziario;
- gruppo economico: gruppo nel quale i rapporti tra le diverse unità sono di tipo economico-tecnico;
- gruppo pubblico: gruppo caratterizzato dall'esercizio dell'attività di controllo, gestione e pianificazione da parte di un soggetto pubblico (Stato o ente pubblico);
- gruppo privato: gruppo caratterizzato dall'esercizio dell'attività di controllo, gestione e pianificazione da parte di un soggetto di diritto privato;
- gruppo ad azionariato diffuso: gruppo nel quale il capitale della holding è caratterizzato da un numero elevato di azionisti, i quali detengono una percentuale

irrisoria. In questo modo essi non possono esercitare il controllo. Tipico il caso delle public company.

Nel mondo - Italia

Il codice civile italiano non fornisce una definizione organica di gruppo aziendale, bensì sviluppa l'argomento trattando il tema del controllo. Il D.Lgs.17 gennaio 2003, n. 6 ne ha introdotto una generica disciplina. Per società controllanti sono intese:

- le società che detengono in un'altra società la maggioranza dei voti dell'assemblea ordinaria;
- le società che dispongono di voti sufficienti per esercitare l'influenza dominante sempre in assemblea ordinaria;
- le società che controllano un'altra società per vincoli contrattuali.

SOCIETA' CONTROLLATA

Una società controllata o società sussidiaria o società partecipata (inglese: subsidiary) è una società che è di proprietà (o controllata) di un'altra società, in quantità sufficiente per esercitare un'influenza dominante sull'amministrazione. Tale società, che possiede le proprietà della società controllata, è detta "società madre".

Sono controllate le società nelle quali:

- si dispone della maggioranza dei voti nell'assemblea ordinaria;
- non si dispone della maggioranza, ma si ha comunque un'influenza dominante in assemblea (es.: perché si rastrellano le deleghe di voto, perché l'azionario principale è disperso...);
- si ha un'influenza dominante, in virtù di particolari vincoli contrattuali.

Caratteristiche

La ragione per questa distinzione è dovuta al fatto che da un punto di vista giuridico un individuo, o persona fisica, non può essere considerato come "società controllata". Soltanto un'entità dotata di funzione legale come entità separata dalla "società madre", può essere considerata come, "società controllata". Mentre gli individui sono dotati di una capacità di scelta individuale, un'entità di affari è dotata di una capacità di scelta mediata solo attraverso i relativi direttori, funzionari ed impiegati.

Il controllo di una "società controllata" si realizza attraverso l'acquisizione azionaria di proprietà di parti della controllata, da parte di una holding. Queste parti conferiscono alla holding i voti necessari per determinare la composizione del consiglio di amministrazione della controllata e quindi esercitarne il controllo. Questo induce alla comune convinzione che sia sufficiente acquisire poco più del 50 % per generare una "società controllata". Vi sono tuttavia altre modalità per acquisire il controllo di una società, ma per come questo può essere realizzato è assai complesso. Per esempio: una "società controllata" può essa stessa avere a sua volta delle "società controllate", e così via a cascata. Una holding e le relative controllate formano un "gruppo", anche se questo termine può essere applicato anche alle cooperative e alle loro "controllate" con diversi gradi di comproprietà. Le controllate sono entità legali separate e distinte. Per questo motivo differiscono dalle cosiddette divisioni, in realtà "centri" completamente integrati all'azienda principale e indistinti da un punto di vista legale.

Le controllate sono una caratteristica comune della vita economica e sono poche tra le maggiori imprese che non si organizzano in questo modo. Tra gli esempi troviamo holding come, Berkshire Hathaway, Time Warner, o Citigroup, nonché aziende più specializzate come IBM o Xerox Corporation. Queste, e altre, organizzano le loro imprese in società controllate per nazione o funzione, a volte con più livelli di società controllate.

Controllata operativa è un termine d'affari frequentemente usato dall'industria ferroviaria negli Stati Uniti. Nel caso di una ferrovia, si riferisce a una "società controllata", ma opera con una propria identità, trattando materiale rotabile e locomotive.

Modelli simili

- Conglomerato
- Zaibatsu
- Keiretsu
- Chaebol

Conglomerato (finanza)

Le conglomerate ebbero un forte sviluppo negli anni '60 in una fase di tassi di interesse particolarmente bassi e di alti e bassi di mercato, che permettevano di comprare le aziende nella fase ribassista con un ricorso al leveraged buyout. Il Return on investment atteso era in crescita, cosa che si traduceva in un rialzo del prezzo delle azioni e del capitale di debito ottenibile sulla base di questi corsi azionari, innescando una reazione a catena, che portò a una rapida crescita di questo tipo di gruppi. Non appena i tassi di interesse tornarono a crescere per bilanciare l'inflazione, i profitti subirono una brusca caduta. Il rallentamento della crescita spostò il rationale per l'acquisto di una società alla ricerca delle possibili sinergie in termini di efficienza. Verso la fine degli anni '60, molte conglomerate furono costrette dalla nuova situazione economica a vendere le società da poco acquistate. All'approccio delle conglomerate, si sostituì verso la metà degli anni '70 quello della focalizzazione sulla competenza distintiva o Core business.

I giapponesi hanno sviluppato negli anni '80 un modello di conglomerato, detto Keiretsu, caratterizzato da partecipazioni incrociate fra le controllate della capogruppo e dalla presenza di una banca o società finanziaria interna.

Spesso i conglomerati hanno problemi con le commissioni antitrust a causa della loro grande estensione commerciale e soprattutto perché le leggi di molti paesi limitano ad una stessa azienda la possibilità di espandersi in altri determinati settori allo scopo di favorire le piccole imprese e il libero mercato.

Possono basare la scelta dei settori in cui operare sempre su sinergie solamente di tipo finanziario e non di tipo organizzativo (proprie della diversificazione correlata o concentrica), ma che sono tese a diversificare il rischio, investendo tipicamente in settori (finanziari e/o economici) inversamente correlati nel tempo (in controfase): il settore in utile cross-finanzia la perdita del settore inversamente correlato. In altre parole, le perdite di una divisione sono controbilanciate dagli utili di un'altra, garantendo un profitto più stabile nel tempo (minore rischio e volatilità), e talora anche un valore atteso di utile più alto rispetto a quello derivante dal possesso di una singola società.

Fra gli svantaggi di una conglomerata, troviamo la difficoltà di gestire con uguale successo business differenti e non correlati, la complessità di analisi del bilancio consolidato a livello di gruppo, la perdita di valore e di legame del brand con un prodotto, area geografica, segmento di clienti.

Tuttavia, le conglomerate possono raggiungere una maggiore efficienza della gestione aziendale attraverso l'applicazione uniforme di metodologie innovative, come ha dimostrato per esempio General Electric con l'introduzione della metodologia Six Sigma.

Zaibatsu

Una zaibatsu è, in lingua giapponese, un termine che descrive un insieme di conglomerati con un'attività diversificata in diversi ambiti dell'industria che hanno centrato una posizione dominante nonché influente nella economia nazionale, includendo la produzione e il commercio estero, e che sono in possesso di un gruppo stretto di famiglie d'origine giapponese.

Il termine è stato introdotto in Giappone a cavallo tra la fine del XIX secolo e i primi anni del XX secolo in riferimento a grandi gruppi industriali e finanziari controllati da singole famiglie, per la maggior parte provenienti dalla classe dei samurai. La storia delle quattro più importanti zaibatsu risale al periodo Edo. Queste erano Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda. Altre zaibatsu, che emersero tra la guerra russo-giapponese e la Guerra del Pacifico, erano Ōkura, Furukawa, Nakajima Hikōki Kabushiki Kaisha, e Nissan.

Le zaibatsu fanno particolarmente fortuna con le svendite attuate dal governo dell'era Meiji verso la fine degli anni settanta dell'Ottocento, anche grazie a un sistema di corruzione su vasta scala, che raggiungerà il suo culmine negli anni venti.

Il termine ha acquisito popolarità in Occidente dagli anni ottanta quando è stato utilizzato in alcune storie cyberpunk in riferimento a tutte le grandi corporazioni. Nell'universo distopico della letteratura fantascientifica cyberpunk, le zaibatsu controllano l'economia globale e sono al di sopra di ogni governo mondiale.

In Giappone il termine non è usato al di fuori delle discussioni di argomento storico.

Le zaibatsu furono formalmente disciolte dai riformatori durante l'occupazione alleata del Giappone. Gli asset familiari furono espropriati, le holding a capo dei gruppi eliminate e i consigli d'amministrazione interconnessi, fondamentali per il vecchio sistema di coordinazione tra diverse imprese, furono messi fuori legge.

La completa dissoluzione delle zaibatsu non fu mai raggiunta, in parte poiché lo Zeitgeist portava a questo genere di conglomerati. Erano largamente considerati benefici e l'opinione pubblica giapponese, formata da lavoratori e amministratori delle zaibatsu, oscillava tra il disinteresse e la disapprovazione riguardo a un'eliminazione delle zaibatsu.

Attualmente gli antichi sistemi di controllo amministrativo e finanziario sono stati distrutti. Il precedente sistema di controllo verticale, culminante in un'unica famiglia, delle zaibatsu è stato sostituito dalle relazioni orizzontali di associazione e coordinazione tipiche dei keiretsu. Questo termine giapponese, che significa "serie" o "sussidiario", può dare un'idea della differenza.

Keiretsu

Un keiretsu (letteralmente "serie" o "sussidiario") è un raggruppamento di imprese, operante in settori diversi (industria, commercio, finanza), collegati fra loro da partecipazioni incrociate, reti relazionali e in generale vincoli non tanto giuridici quanto etici di appartenenza al gruppo.

Come le zaibatsu, i keiretsu hanno trasformato la loro organizzazione in modo da riuscire a raggiungere l'obiettivo di massimizzare il profitto.

Le numerose e diverse caratteristiche dei singoli keiretsu rendono difficile riuscire a elaborare una definizione specifica: i vari gradi di integrazione nel gruppo, la scioltezza degli accordi e l'interconnessione tra le società rendono la categoria difficile da definire. Dal momento che i rapporti tra i membri del gruppo possono essere labili, individuare le società che lo compongono e distinguerle da quelle esterne può risultare complicato, senza contare che le relazioni all'interno dei keiretsu sono fluide e che una società non è costretta a essere parte di un solo gruppo. Inoltre i singoli gruppi possono anche relazionarsi con gruppi strutturati in maniera diversa, ad esempio keiretsu verticali con keiretsu orizzontali, cosa che rende ancora più difficile individuare l'affiliazione delle società a uno specifico gruppo.

Chaebol

Un chaebol è un grande conglomerato industriale che viene gestito e controllato da un proprietario o una famiglia in Corea del Sud. È spesso costituito da un gran numero di affiliati diversificati ed è controllato da un proprietario il cui potere sul gruppo spesso supera l'autorità legale.

Il termine, usato per la prima volta nel 1984, è l'equivalente coreano del giapponese zaibatsu e significa "gruppo d'affari".

I chaebol hanno svolto un ruolo significativo nella politica sudcoreana. Nel 1988, Chung Mong-joon, membro di una famiglia di chaebol e presidente della Hyundai Heavy Industries, si candidò con successo all'Assemblea nazionale della Corea del Sud, e Hyundai ha compiuto sforzi per contribuire al disgelo delle relazioni tra Corea del Nord e Corea del Sud. Anche altri leader aziendali sono stati scelti per essere membri dell'Assemblea nazionale attraverso il sistema proporzionale. Alcuni sono diventati ben noti marchi internazionali, come Samsung, Hyundai Motor Group, e LG.

Molti chaebol a conduzione familiare sono stati criticati per i bassi dividendi ed altre pratiche di governance che favoriscono gli azionisti di controllo a spese degli investitori ordinari.

SOCIETÀ' COLLEGATA

In finanza aziendale una società collegata (anche chiamata semplicemente collegata) è una società le cui azioni o quote sono possedute in quantità significativa da un'altra società ma non sono sufficienti per esercitare un'influenza dominante sull'amministrazione (se sono sufficienti per esercitare un'influenza dominante sull'amministrazione, la società è detta "società controllata").

In caso di società collegata, il soggetto economico non consolida il bilancio d'esercizio della collegata (in caso di società controllata il relativo bilancio d'esercizio viene invece consolidato con quello del controllore).

Il valore di una società collegata è riportato nello stato patrimoniale come un bene e i dividendi derivanti dalla proprietà sono riportati nel conto economico. In Europa gli investimenti nelle aziende del socio sono denominati attività finanziarie fisse.

Diritto italiano

Nel diritto italiano l'espressione "società collegata" assume la seguente particolare connotazione:

«Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in borsa.»

(art. 2359 del Codice civile, terzo comma).

SOCIETA' COLLEGATE - CONTROLLATE – HOLDING (DETTAGLI)

Il Codice Civile all'articolo 2359 dà una precisa definizione delle società controllate e collegate, dove sono considerate controllate:

- le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;
- le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;
- le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con la stessa.

Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole ed essa si presume quando nell'Assemblea Ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate nei mercati regolamentati.

La materia riguardante le società controllate e collegate, ci fornisce uno spunto per introdurre il concetto di gruppo societario. Con detto termine s'intende un'aggregazione d'impresе aventi autonomia patrimoniale, ma aventi collegamento organizzativo. In qualità di capogruppo, si trova la holding che detta una direzione unitaria alle società del gruppo coordinandone l'attività.

Parliamo di gruppo di imprese quando un soggetto controllante (che può essere una holding o capogruppo) abbia la possibilità di esercitare nei confronti di altre società dette controllate un'attività di direzione e coordinamento.

Si desume svolga un'attività di "direzione" la holding che esercita un'influenza importante e decisiva, detta dominante, mentre svolge unicamente un'attività di coordinamento la holding che esercita un'influenza meno incisiva di quella relativa alla "direzione" perché maggiormente limitata.

Il gruppo complessivamente considerato è portatore di un interesse proprio, che in alcuni casi può configgersi con quello delle singole controllate.

Principali caratteristiche

Secondo la definizione del Codice Civile per società controllata s'intende quella in cui un'altra società eserciti un'influenza dominante, tale da poter disporre della maggioranza dei voti esercitabili in Assemblea Ordinaria o disponga della maggioranza dei voti esercitabili nella stessa. Mentre per società collegate s'intendono quelle nelle quali un'altra società eserciti un'influenza notevole.

In questo modo si giunge alla creazione di gruppi d'impresе ovvero quando un soggetto controllante (sottoforma di holding o capogruppo) esercita nei confronti di altre società un'attività di direzione e coordinamento.

Il gruppo, inteso come complesso di società, è portatore di interesse proprio che in alcuni casi può configgersi con quello delle controllate. L'influenza dominante esercitata si sostanzia nell'imporre la propria volontà sostituendola integralmente a quella degli organi amministrativi.

La holding o capogruppo che eserciti sulle controllate un'influenza svolge unicamente attività di coordinamento.

Nel caso in cui la partecipazione di una società in un'altra non consente di esercitare un'attività di direzione e controllo, ma esclusivamente un'influenza notevole sulla partecipata, non si arriva a parlare di gruppo di imprese, ma di collegamento fra società.

Da evidenziare immediatamente che tra gruppi societari e collaborazione tra aziende esistono grandi differenze, visto che quest'ultime generalmente nascono come contratti stipulati tra aziende per raggiungere uno scopo comune, ma senza perdere la propria identità e possono avere la forma di:

- consorzio;
- società consortile;
- joint venture;
- ATI (Associazione Temporanea di Imprese);
- G.E.I.E.;
- associazione in partecipazione

Qualunque soggetto del gruppo che eserciti un'attività di direzione e coordinamento, possedendo delle partecipazioni nelle società controllate può essere classificato come holding, che può essere unica capogruppo od una subholding.

La holding può essere:

- pura, nel qual caso si limita a svolgere attività di direzione e coordinamento nei confronti delle altre società del gruppo;
- impura od operativa, nel caso in cui oltre alle attività prima citate svolga anche un'attività di produzione e scambio, o finanziaria.

Inoltre la Cassazione, con sentenza numero 3724 del 13 marzo 2003, concetto ribadito poi dalla Corte d'Appello di Ancona del 21 settembre 2004, ha stabilito che alla holding di tipo personale, ovvero quella in cui una persona fisica è a capo di una società di capitali detenendone la maggioranza delle quote od azioni e svolgendo l'attività di amministratore "di fatto" perché dirige e coordina le società, è riconosciuta la qualifica di imprenditore.

Le holding devono rispettare particolari adempimenti nella redazione del bilancio e sono inoltre soggette a particolari limitazioni relativamente al potere dei soci di farsi rappresentare nelle Assemblee.

Con riferimento alle società controllate le holding devono:

1. indicare i propri rapporti con le controllate nello stato patrimoniale, nel conto economico, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione;
2. allegare al proprio bilancio la copia integrale dell'ultimo bilancio approvato dalle società controllate

Inoltre, se la holding ha la forma della società di capitali, la presenza di un gruppo societario fa sorgere l'obbligo di redigere il bilancio consolidato ovvero un Bilancio che tenga conto dei risultati di tutte le società del gruppo.

Per quanto riguarda la partecipazione dei soci della holding alle Assemblee si segnala che questi non possono farsi rappresentare dai membri dell'Organo Amministrativo, di Controllo o dai dipendenti così come stabilito dall'articolo 2372 comma 5 del Codice Civile.

Inoltre per evitare problemi legati alle cosiddette partecipazioni incrociate, qualora i soci fossero società controllate dalla holding, le stesse non possono esercitare il diritto di voto in Assemblea pena l'annullabilità della delibera, come disposto dall'articolo 2359 bis comma 5 del Codice Civile.

Passando alle società controllate si segnala come le stesse siano soggetti autonomi ed indipendenti tra loro e possono aver forma di società di capitali, di persone, cooperativa, consortile, aventi sede in Italia o all'estero.

Risponde col proprio patrimonio per le obbligazioni contrattuali e non assunte per l'esercizio dell'impresa e nella redazione del Bilancio d'esercizio gli Amministratori di ciascuna controllata devono indicare i rapporti con le altre società del gruppo, in particolare nella nota integrativa. Nella relazione sulla gestione, poi, vanno precisamente descritti i rapporti intercorsi, i rapporti tra la holding e le controllate, oltre agli effetti che questi hanno avuto sullo svolgimento dell'attività e sui risultati di bilancio.

Per ciò che concerne gli obblighi pubblicitari, l'articolo 2497-*bis* del Codice Civile dispone che gli Amministratori della società controllata debbano aggiungere negli atti e

nella corrispondenza societaria tutti i dati della holding preceduti dalla dicitura “società soggetta all’attività di direzione e coordinamento da parte di ...”.

Oltre a questo, gli amministratori devono provvedere all’iscrizione in un’apposita sezione del registro delle imprese ed in caso di omissione sono responsabili degli eventuali danni che il loro comportamento può aver arrecato ai soci od ai terzi, come previsto dall’articolo 2497 bis 3 comma Codice Civile, esponendosi ad una responsabilità personale che non coinvolge la holding.

Nel caso in cui le decisioni dell’Assemblea o degli Amministratori di società controllate e quindi influenzate da un interesse di gruppo, come disposto all’articolo 2497 ter Codice Civile, confligga con gli interessi della controllata stessa le stesse delibere vanno motivate in modo chiaro e circostanziato, specificando con esattezza le ragioni che le hanno determinate.

Da segnalare, inoltre, che se il controllo viene esercitato da una holding quotata in borsa il bilancio della controllata, ferme restando le competenze dell’organo di controllo interno, deve essere obbligatoriamente sottoposto a revisione a meno che attivo patrimoniale e ricavi siano di scarsa entità od esista un comprovato impedimento. Al riguardo si segnalano l’articolo 151 della Delibera Consob 11971/99 e l’articolo 165 del TUF. L’obbligatorietà della revisione decorre dall’esercizio nel corso del quale viene acquisito il controllo e si applicano fino a chiusura dell’esercizio durante il quale il controllo è venuto meno.

Disciplina del diritto di recesso

Ogni socio di una società controllata, stando a quanto disposto dall’articolo 2497-*quater* del Codice Civile, può manifestare il diritto di recesso, oltre che per cause generali previste per ogni società, anche per questioni particolari che sotto si riassumono.

Si evidenzia che modalità e termini sono disciplinati dalle stesse norme dettate per le società di capitali.

Motivi particolari di recesso	Scadenza recesso	Puntualizzazioni
Società di appartenenza in cui il socio entra o esce dal gruppo causando alterazioni del rischio d’investimento	30 giorni dall’entrata od uscita dal gruppo	Perché sia possibile esercitare il diritto di recesso il socio deve provare il pregiudizio subito o per lo meno le mutate condizioni di rischio Il diritto di recesso è escluso se: 1) si tratta di società quotata

			2) viene promossa un'offerta pubblica di acquisto
La holding ha deliberato	Una trasformazione coincidente con il mutamento dello scopo sociale	15 giorni da quando è stata assunta la delibera	-----
La holding ha deliberato	Una modifica dell'oggetto sociale che consenta l'esercizio di attività che variano le condizioni economiche e patrimoniali della società peggiorando le aspettative di rischio e redditività del socio sempre a condizione che il mutamento sia sensibile e non di scarsa importanza	15 giorni da quando è stata assunta la delibera	Perché sia possibile esercitare il diritto di recesso il socio deve provare il pregiudizio subito o per lo meno le mutate condizioni di rischio Il diritto di recesso è escluso se il pregiudizio risulta essere di scarsa importanza e determinato da altri fattori
Il socio abbia ottenuto una sentenza di condanna esecutiva contro la holding per evidenti ragioni del venir meno del rapporto di fiducia		30 giorni dal deposito della sentenza ad opera del cancelliere	Il recesso può essere esercitato soltanto per l'intera partecipazione. Nel caso la sentenza di condanna venisse riformata la stessa non

		potrà rimettere in discussione il recesso già esercitato.
--	--	--

Le possibili attività del gruppo

Passando ora all'esame le più rilevanti attività del gruppo che a titolo esemplificativo e non esaustivo sono:

1. finanziamenti e successivi rimborsi tra società del gruppo;
2. lettere di patronage;
3. lavoratori di società appartenenti al gruppo;
4. obblighi per i gruppi operanti nel mercato di rischio;
5. insolvenza di società appartenenti al gruppo

Accade spesso che la holding conceda finanziamenti alle altre società del gruppo. Nel momento in cui questi finanziamenti devono essere rimborsati, l'articolo 2497-*quinquies* del Codice Civile che richiama l'articolo 2467, prevedendo che il rimborso dei finanziamenti concessi dalla holding alla società controllata in particolari momenti della vita sociale sia postergato rispetto alla soddisfazione degli altri crediti se i finanziamenti sono stati concessi:

- eccessivo squilibrio dell'indebitamento rispetto al patrimonio netto della controllata;
- situazione della controllata che avrebbe richiesto nuovi conferimenti.

La regola della postergazione non si applica se la società era in bonis. In caso di fallimento della holding il rimborso effettuato nell'anno precedente la dichiarazione di fallimento va restituito al curatore.

E' assai frequente che la holding rilasci lettere di patronage o garanzia a favore di società controllate e dirette ad istituti bancari. A seconda del contenuto di queste lettere la holding assume responsabilità più o meno evidenti. Nel primo caso, quello delle garanzie deboli, la holding si limita a fornire informazioni sulle condizioni patrimoniali della controllata. Nel caso dell'assunzione di responsabilità evidenti la holding garantisce presso la banca obbligazioni della controllata assumendosi specifici obblighi. Corre sempre l'obbligo per la holding di non dichiarare il falso e fornire notizie diligentemente controllate e vagliate. Per quanto riguarda i lavoratori di società appartenenti al gruppo è palese che ciascuna società sia titolare esclusiva dei rapporti di lavoro subordinato con i propri dipendenti, senza che i relativi obblighi si estendano a tutte le altre società del gruppo. Quindi come già sancito dalla Cassazione con le sentenze 9 dicembre 1991 numero 13226 e 2 febbraio 1988 numero 957, se uno stesso lavoratore intrattiene rapporti con più società dello stesso

gruppo, tali rapporti sono in principio diversi e non unificabili. Ad ogni modo se la società capogruppo, formalmente estranea ai rapporti di lavoro dei dipendenti delle società del gruppo, si comporta come concreto ed effettivo datore di lavoro nei confronti di essi assume “di fatto” il ruolo di datore di lavoro nei confronti di essi con le relative responsabilità.

Nei gruppi di dimensioni comunitarie i lavoratori devono essere coinvolti nelle scelte del gruppo e nella vita come disposto dal Decreto Legislativo n. 74/2002.

Secondo la definizione degli articoli 165-ter e seguenti del TUF sono mercati a rischio quelli degli Stati che non garantiscono la trasparenza della situazione patrimoniale e finanziaria e della gestione delle società e conseguentemente sui gruppi che operano in tali mercati gravano particolari obblighi tra i quali si ricordano (art. 165-quater TUF):

- allegare al proprio bilancio d’esercizio, od al consolidato, il bilancio della società estera controllata redatto con le regole esistenti per le società italiane;
- allegare una relazione dettagliata degli amministratori sui rapporti intercorrenti tra la società italiana e quella estera controllata;
- sottoscrivere la relazione da parte del direttore generale;
- sottoporre il bilancio della società estera a revisione;
- sottoscrivere il bilancio della società estera controllata da parte del Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale o dirigente preposto;
- allegare il parere espresso dal proprio organo di controllo;
- trasmettere il Bilancio della società estera controllata sottoscritto e corredato da relazione

Per ciò che concerne gli adempimenti delle società italiane collegate e controllate come disposto dagli articoli 165 quinquies e 165 sexies del TUF gli adempimenti sono:

1. allegare al proprio bilancio una relazione degli amministratori che deve esporre:

- i rapporti intercorrenti tra la stessa e la società estera collegata o holding;
- le reciproche situazioni debitorie e creditorie;
- le operazioni compiute tra loro nel corso dell’esercizio;
- la prestazione di garanzie per strumenti finanziari emessi

2. sottoscrivere la relazione da parte del direttore generale o dirigente preposto;

3. allegare il parere dell’organo di controllo preposto

Per quanto riguarda lo stato di insolvenza di società appartenenti ad un gruppo è ormai consolidato l’orientamento secondo il quale non può mai essere dichiarato il fallimento del gruppo di società come entità a sé stante, ma solo l’eventuale fallimento di una società del gruppo.

La Legge invece disciplina l’ipotesi di concordato preventivo in un gruppo di società, ovvero ciascuna società può presentare un piano di ristrutturazione del debito sulla scorta di un comune piano relativo all’impresa di gruppo.

Passando alla trattazione delle responsabilità si evidenzia che le società appartenenti ad un gruppo rispondono delle proprie obbligazioni secondo le regole generali in materia di responsabilità, ma se la società è controllata e priva di autonomia decisionale, delle sue obbligazioni può essere chiamata a rispondere in solido anche la holding. Perché sia configurabile una responsabilità occorre che sia stato causato un danno nei confronti dei soci od ai terzi. Cercando di dare una definizione di danno nei confronti dei soci questo deve consistere in un pregiudizio alla redditività ed al valore della partecipazione sociale, portando il socio a non poter trarre dalla stessa la remunerazione quindi un utile. Il danno verso i creditori deve consistere in una lesione cagionata all'integrità del patrimonio della società tale da non permettere più la soddisfazione dei creditori. L'aver causato un danno e di conseguenza la sua valutazione deve essere determinata avendo riferimento non ad un singolo atto di direzione e coordinamento, ma alla luce della complessiva attività di direzione. Il danno può essere riequilibrato attraverso un'attività della holding tale da patrimonializzare la controllata, quanto dalla società stessa.

Per quanto riguarda le responsabilità degli organi della holding, l'articolo 2497 del Codice Civile dispone che risponda in solido con gli organi della holding anche chi ha preso parte all'evento lesivo e chi, in maniera consapevole, ne ha tratto beneficio.

La responsabilità assume anche, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2634 Codice Civile, rilevanza penale nei confronti di ciascun amministratore delle società del gruppo (holding o controllate) per gli atti compiuti durante il proprio ufficio. La pena prevista per gli amministratori, ma anche per direttori generali o liquidatori, è la reclusione da sei mesi a tre anni nel caso in cui il danno è stato cagionato col fine di arrecare un ingiusto profitto alla holding, in conflitto con quello della società.

Riferimenti

Normativi

- Direttiva 2011/96/CEE
- D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39
- D.Lgs. 2 aprile 2002, n. 74
- D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58
- Art. 60, D.lgs. 1° settembre 1993, n. 385
- Artt. 2359, 2359-bis, 2359-ter, 2372, 2497, 2497-bis c.c.

Giurisprudenza

- Corte Giustizia Europea, 22 dicembre 2008, n. C-48/07
- Cass. civ., sez. lav., 5 settembre 2006, n. 19036
- Cass. civ., sez. lav., 15 maggio 2006, n. 11107
- Cass. civ., sez. I, 24 novembre 2005, 24834
- Cass. civ., sez. lav., 17 maggio 1997, 4418

Prassi

- Agenzia delle Entrate, Circolare 14 aprile 2011, n. 15/E
- Assonime, Circolare 17 luglio 2007, n. 40

PARTECIPAZIONI A CASCATA

Il termine partecipazioni a cascata identifica un tipo di partecipazione societaria dei gruppi di società a struttura complessa, ovvero quelli in cui sono presenti partecipazioni indirette.

Nei gruppi a cascata una società (A), denominata holding, controlla con una partecipazione diretta un'altra società (B) che a sua volta ne controlla un'altra (C) e così via. In tal senso, le società sono legate tra loro a cascata.

Quando l'impresa A possiede azioni di B e, viceversa, anche B possiede azioni di A si parla di partecipazione incrociata, sia che le due imprese siano collegate sia nel caso in cui si tratti di imprese reciprocamente controllanti.

Questo fenomeno può riguardare anche i gruppi a struttura semplice, i quali mantengono però tale qualifica quando vi è una sostanziale prevalenza delle partecipazioni dirette rispetto a quelle indirette, o qualora queste ultime non siano particolarmente articolate.

I vantaggi di questa operazione sono quelli tipici della leva azionaria. Dal lato opposto, i tempi di "risalita" degli utili dalle società operative alla capogruppo sono tanto più brevi quanto più è corta la catena di controllo, vale a dire il numero di livelli di società partecipate.

COLLABORAZIONE TRA AZIENDE

Consorzio

Il consorzio in diritto è un istituto giuridico che disciplina un'aggregazione volontaria legalmente riconosciuta che coordina e regola le iniziative comuni per lo svolgimento di determinate attività di impresa, sia da parte di enti privati che da parte di enti pubblici.

Diritto civile

L'istituto è disciplinato dal codice civile italiano, in particolare:

1. art 2602: I consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi
2. art 2612: I consorzi con attività esterna
3. art 2616: I consorzi obbligatori, tra cui quelli per l'ammasso dei prodotti agricoli
4. art 862: I consorzi di bonifica
5. art 863: I consorzi di miglioramento fondiario

Un consorzio può anche essere costituito tra società cooperative.

Caratteristiche

Pur essendo stagiato sul tipo dell'associazione il consorzio è idoneo a configurarsi come tale, avvicinandosi di più talvolta, come nel caso dei consorzi di bonifica (definiti anche di miglioramento fondiario) od altri consorzi tra agricoltori (ad esempio i consorzi

irrigui), alla disciplina ed alla funzione della comunione. Basti considerare che, a differenza dell'associazione, il consorzio non pone in essere un rapporto strutturale con i consorziati. Il consorzio consegue ad un accordo contrattuale, ma non è in alcun modo assimilabile ad altre forme contrattuali di aggregazione, come "gli affari in partecipazione" e le "associazioni temporanee d'impresa", previste dalla legge. Ai sensi del 2615 c.c. il consorzio può anche assumere la forma della società anziché dell'associazione.

Il consorzio è uno schema aggregativo tra imprenditori, comprendente distinti fenomeni a seconda dell'oggetto:

ConSORZI anticoncorrenziali: costituiti con lo scopo prevalente o esclusivo di disciplinare la reciproca concorrenza sul mercato fra imprenditori (per impedire che si instaurino tra loro rapporti di elevata concorrenza e monopoli).

ConSORZI di coordinamento: per conseguire un fine parzialmente o totalmente diverso, ovvero per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese consortili (finalizzato per la riduzione dei costi di gestione e produzione).

ConSORZI di servizio: per svolgere attività di servizio nell'interesse comune delle imprese consorziate, come ad esempio acquisti collettivi oppure l'organizzazione di servizi nell'interesse dei consorziati: si pensi ad esempio ai consorzi agrari per l'approvvigionamento di concimi e sementi ovvero ai consorzi per l'esportazione di merci.

Nel comparto delle opere pubbliche per consorzi stabili si intendono quelli in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 40 del d.lgs 12 aprile 2006 n. 163 (cosiddetto Codice dei contratti pubblici) che siano formati da non meno di tre consorziati che decidendo autonomamente (decisione assunta dai rispettivi organi deliberativi), abbiano stabilito di operare in modo congiunto nel settore dei contratti pubblici di lavori, servizi, forniture, per un periodo di tempo non inferiore a cinque anni. A tal fine il consorzio stabile costituisce una comune struttura di impresa.

Per consorzi ordinari si intendono invece quelli appositamente costituiti per la partecipazione ad una specifica gara o procedura. In questo caso si determina la responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante.

Diritto pubblico

L'"unione di comuni" è un nuovo ente locale, dotato di propria personalità giuridica di diritto pubblico, con propri organi, statuto e bilancio.

In alcune regioni autonome vengono previsti nel proprio Statuto speciale dei Consorzi di comuni.

- In Sicilia, il "libero Consorzio dei Comuni" viene denominato "Provincia Regionale".
- In Trentino-Alto Adige sono previsti sia dalla provincia di Bolzano che da quella di Trento, con il Consorzio dei comuni trentini[4] e le Comunità di Valle, oltre ai Bacini Imbriferi Montani (BIM).

Joint venture

Una joint venture (ovvero "associazione temporanea di imprese") è un contratto con cui due o più imprese si accordano per collaborare al fine del raggiungimento di un determinato scopo o all'esecuzione di un progetto.

L'Organizzazione Mondiale del Commercio, per agevolare le società miste di medio-piccole imprese transnazionali, ha predisposto un testo di contratto tipo.

Caratteristiche generali

Le imprese che decidono di collaborare si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale e che vede l'utilizzo sinergico di risorse apportate da ciascuna singola impresa partecipante, ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento stesso ovvero un'equa ripartizione delle possibili perdite od utili.

Il ricorso a tale forma di accordo è dettato dunque dalla necessità di mettere insieme diversi know how e capitali per la realizzazione del progetto comune di investimento.

Tipologie

Il nuovo soggetto indipendente è detto co-venturer (si parla anche di incorporated joint venture); qualora invece l'affare non dia vita ad una nuova azienda con propria personalità giuridica si parlerà di unincorporated joint venture oppure contractual joint venture).

In una joint venture possono esserci due tipi di accordi: contrattuale e societario.

- Il primo non fa sorgere una società comune ma solo un accordo fra le parti per gestire un'iniziativa comune per poi dividerne successivamente gli utili.
- Il secondo è un contratto che si caratterizza per la disciplina dell'attività della società mista, del rapporto fra i soci e della ripartizione degli utili.

Nel caso di fallimento, le società che partecipano alla joint venture sono responsabili esclusivamente per il capitale sociale versato nella società mista e non rispondono ai creditori col loro patrimonio sul quale non può essere esercitato il diritto di rivalsa e il pignoramento. Questa limitazione di responsabilità è dal punto di vista giuridico fondamentale, ma nel mondo degli affari esiste il concetto di patrocinato (un gruppo industriale o finanziario non abbandona una consociata in cui ha avuto una posizione dominante o paritaria).

La partecipazione delle società co-venturers può essere di due tipi: orizzontale o verticale, in relazione all'oggetto della prestazione e all'attività prestata per raggiungerlo.

Si parla di integrazione o partecipazione verticale quando l'oggetto della prestazione richiede la coordinazione di attività disomogenee, diverse tra loro, seppur dirette al raggiungimento di uno scopo comune.

Si parla di integrazione o partecipazione orizzontale quando l'oggetto della prestazione viene perseguito da più imprese che svolgono attività simili, riguardanti la stessa fase della produzione, e che collaborano perché le dimensioni dell'oggetto eccedono quantitativamente la capacità della singola impresa. (ad esempio la realizzazione per tratti di un'autostrada o di un oleodotto).

Nel mondo - Cina

Al 2014, la legge cinese faceva obbligo alle joint venture di retribuire i lavoratori al 120% del salario spettante per le sue stesse mansioni se svolte in un'impresa statale. L'orario di lavoro è fissato in 40 ore settimanali e 8 ore lavorative, prevedendo significative maggiorazioni per straordinari, festivi e notturno. Fra i vari sgravi fiscali, è previsto il dimezzamento delle imposte sul valore aggiunto per le imprese che esportino il 70% del valore della loro produzione annua, e un credito di imposta in forma di rimborso del 40% dell'imposta sui profitti reinvestiti nella propria attività produttiva o in una joint venture estera, aumentato fino al 100% per gli investimenti in imprese ad alto contenuto tecnologico operanti da almeno 5 anni nel territorio cinese.

Le equity joint-venture è una delle forme societarie più diffuse. Si tratta di società di capitali a responsabilità limitata, di diritto cinese, soggette ad un'imposta sul reddito con un'aliquota del 33%.

Proprietà e gestione sono miste: la quota sottoscritta (non necessariamente conferita o versata in capo al soggetto straniero varia dal 25 al 99%); la direzione è affidata ad un presidente cinese con vicepresidente estero, o viceversa. La durata varia da 10 a 20 anni, rinnovabili per altri 20.

La creazione è subordinata all'approvazione governativa. Lo Stato non ha successivamente il potere di nazionalizzare le imprese, salvo motivi di pubblica utilità in circostanze eccezionali e dietro indennizzi regolati dalla legge. Nell'ambito delle sue operazioni commerciali, una joint venture può movimentare direttamente fondi da banche straniere, essendo obbligata ad aprire un conto di deposito in valuta estera presso un istituto finanziario accreditato da un'agenzia ministeriale.

Italia

In Italia tale tipologia di contratto non è espressamente prevista e disciplinata dalla legge, ma le finalità possono essere perseguite attraverso altre tipologie di aggregazione come le associazione temporanea di imprese o il gruppo europeo di interesse economico.



ATI (Associazione Temporanea di Imprese)

L'associazione temporanea di imprese è una forma di collaborazione tra imprese che, temporaneamente insieme, possono cogliere opportunità d'affari che da sole non potrebbero affrontare. Vediamo come viene disciplinata. Se si citasse il termine "joint venture" per indicare una forma associativa fra imprese, si potrebbe pensare a un modello adatto a grandi operazioni societarie, lontane dalla realtà operativa con cui ci confrontiamo giornalmente. Invece l'ATI, ovvero l'associazione temporanea di imprese, in buona sostanza, non è altro che la forma più diffusa di joint venture. La realizzazione di una commessa potrebbe implicare la necessità di farvi fronte con forti investimenti, specializzazione di mano d'opera e/o di prestazioni di servizi, che sarebbe economicamente poco conveniente affrontare da soli (si pensi al potenziamento di comparti aziendali che potrebbero non avere una ulteriore utilità futura). L'associazione temporanea di imprese supera questa incertezza, permettendo un'aggregazione tra imprese per realizzare insieme una commessa lavorativa, senza necessità di instaurare un vincolo societario duraturo. La definizione contenuta nell'art.3 comma 20 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. n. 163-2006), fa riferimento a un raggruppamento temporaneo di imprenditori/fornitori/prestatori di servizi, costituito anche con scrittura privata autenticata, allo scopo di partecipare alla procedura di affidamento di uno specifico contratto pubblico, mediante presentazione di un'unica offerta. I partecipanti conferiranno con un unico atto, un mandato collettivo speciale con rappresentanza ad un'impresa che sarà quindi la "capo gruppo" e che rappresenterà i mandanti, nei confronti della "stazione appaltante", fino all'estinzione di ogni rapporto. Il mandato è gratuito ed irrevocabile, e ove fosse revocato per giusta causa, essa non avrebbe effetto per la stazione appaltante.

Ancora l'art. 37 del Codice citato specifica che le associazioni temporanee di imprese possono strutturarsi:

- in verticale, quando il mandatario provvederà all'esecuzione dei lavori principali e i mandanti di quelli secondari;
- orizzontale, quando i partecipanti divideranno tra loro prestazioni di tipo omogeneo.

L'offerta dovrà specificare le parti della fornitura/servizio che saranno eseguite dai singoli partecipanti. Per ogni gara, le imprese partecipanti possono far parte di un solo raggruppamento temporaneo. L'art. 37 comma 17 del predetto Codice prevede che ciascun partecipante conservi la propria autonomia sia ai fini della gestione sia degli adempimenti fiscali e degli oneri sociali. Ovviamente trattandosi di un lavoro in comune, i partecipanti potranno riunirsi per mettere a punto le varie fasi dell'iniziativa. Devono però fare attenzione a che il raggruppamento non possa essere considerato una società di fatto, perchè in questo caso si avrebbero implicazioni non indifferenti di ordine civilistico e fiscale. Sul punto, in vigore della precedente Legge 8.8.1977 n.584 oggi abrogata dal predetto D. Lgs.163-2006, la Dir. TT.AA. con Ris. n. 550763 del 16.5.1989 ha ribadito che l'elemento determinante per l'esistenza di un nuovo soggetto distinto dalle singole imprese formanti il gruppo è dato dal comportamento di quest'ultime, in quanto

se è unitario ed indistinto, sia all'interno del raggruppamento che nei confronti dei terzi, fa perdere a ciascuna di esse la propria autonomia gestionale. Pertanto su questa base, l'allora Ufficio IVA avrebbe potuto determinare se il rapporto di mandato avesse lasciato inalterate le autonomie dei singoli partecipanti oppure determinato il nascere di una autonoma organizzazione.

G.E.I.E. (Gruppo Europeo di Interesse Economico)

Il Gruppo europeo di interesse economico (G.E.I.E.) rientra a pieno titolo nel novero dei contratti di collaborazione tra imprese, ossia degli strumenti che l'ordinamento giuridico mette a disposizione degli operatori economici per realizzare forme di cooperazione e integrazione finalizzate al miglioramento e allo sviluppo delle rispettive attività. Si tratta di un istituto di origine comunitaria, la relativa disciplina essendo contenuta innanzitutto nel regolamento (Cee) n. 2137/85 del Consiglio del 25 luglio 1985, entrato in vigore negli Stati membri dal 1° luglio 1989. La fonte comunitaria, tuttavia, non esaurisce la disciplina del G.E.I.E.; il medesimo regolamento, infatti, richiede un intervento integrativo a livello nazionale da parte dei singoli Stati. A tal fine, il legislatore italiano ha adottato il D.Lgs 240/1991 ("Norme per l'applicazione del regolamento n. 85/2137/CEE relativo all'istituzione di un Gruppo europeo di interesse economico"). Scopo del presente contributo è fornire un quadro di sintesi degli aspetti fiscali relativi al G.E.I.E., non prima, però, di aver illustrato le coordinate di fondo della disciplina (comunitaria e nazionale) dell'istituto.

La disciplina comunitaria

Il regolamento, in primo luogo, chiarisce che, nel contesto del mercato unico, il G.E.I.E. risponde all'esigenza "di agevolare o di sviluppare l'attività economica dei suoi membri, di migliorare o di aumentare i risultati di questa attività". Viene inoltre espressamente previsto che "il gruppo non ha lo scopo di realizzare profitti per se stesso" e che "la sua attività deve collegarsi all'attività economica dei suoi membri e può avere soltanto un carattere ausiliario rispetto a quest'ultima".

L'articolo 1, comma 2, del regolamento prescrive che il G.E.I.E. ha la "capacità, a proprio nome, di essere titolare di diritti e di obbligazioni di qualsiasi natura, di stipulare contratti o di compiere altri atti giuridici e di stare in giudizio". Pertanto, il G.E.I.E. è un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, distinto dai membri che lo compongono, i quali ultimi mantengono la propria indipendenza economica e giuridica, pur esercitando insieme una parte delle loro attività. In altri termini, con la creazione di un G.E.I.E., si dà vita a un ente giuridico indipendente dotato di capacità giuridica (e della possibilità, quindi, di essere titolare di diritti e obblighi, di stipulare contratti, di stare in giudizio e di avere un proprio patrimonio).

Il Gruppo può avere o meno personalità giuridica: tale scelta è rimessa alla discrezionalità dei singoli Stati membri (in Italia, il Dlgs 240/1991 non ha previsto il riconoscimento della personalità giuridica al G.E.I.E.).

Le caratteristiche appena indicate rendono il G.E.I.E. molto simile (seppur non assimilabile) ai consorzi con attività esterna disciplinati dall'ordinamento interno negli articoli 2612 – 2615-bis del codice civile. È possibile avvalersi di un G.E.I.E. in qualsiasi settore produttivo, non essendo stata prevista alcuna specifica limitazione. Il regolamento detta una dettagliata disciplina del G.E.I.E., pur rinviando, come poco sopra ricordato, alle legislazioni nazionali per la integrazione di taluni aspetti.

Il G.E.I.E. è costituito mediante la sottoscrizione di un contratto, che deve indicare almeno:

- la denominazione del gruppo preceduta o seguita dall'espressione «Gruppo europeo di interesse economico» o dalla sigla «G.E.I.E.», a meno che tale espressione o sigla figurino già nella denominazione
- la sede
- l'oggetto
- i nomi, la ragione o la denominazione sociale, la forma giuridica, il domicilio o la sede sociale e, eventualmente, il numero e il luogo di iscrizione di ciascun membro del gruppo
- la durata del gruppo, se quest'ultimo non è costituito a tempo indeterminato.

Ai sensi dell'articolo 4 del regolamento, possono essere membri di un G.E.I.E.:

- le società, nonché gli altri enti giuridici di diritto pubblico o privato, costituiti conformemente alla legislazione di uno stato membro, che hanno la sede sociale o legale e l'amministrazione centrale nell'Unione europea
- le persone fisiche che esercitano un'attività industriale, commerciale, artigianale, agricola, una libera professione o prestano altri servizi nella Ue.

È prevista come obbligatoria la partecipazione al gruppo di almeno due operatori economici appartenenti a Stati membri diversi. Il gruppo deve avere la sede legale all'interno dell'Unione (articolo 12).

In particolare, essa deve essere fissata:

- nel luogo in cui il gruppo ha l'amministrazione centrale oppure nel luogo in cui uno dei membri del gruppo ha l'amministrazione centrale o, se si tratta di una persona fisica, l'attività a titolo principale, purché il gruppo vi svolga un'attività reale.

Con riferimento ai meccanismi decisionali interni, il regolamento stabilisce che ciascun membro dispone di un voto. Tuttavia, il contratto può attribuire più voti a taluni membri, a condizione che nessuno di essi disponga della maggioranza. Il comma 2 dell'articolo 17 del regolamento indica le ipotesi in cui le decisioni del gruppo devono essere adottate all'unanimità.

Ai sensi dell'articolo 16 del regolamento, organi del gruppo sono i membri che agiscono collegialmente e l'amministratore o gli amministratori. Il contratto di gruppo può prevedere altri organi e, in tal caso, ne stabilisce i poteri. I membri del gruppo, che agiscono come organo, possono prendere qualsiasi decisione ai fini della realizzazione dell'oggetto del gruppo.

Il contratto di gruppo stabilisce le condizioni di nomina e di revoca dell'amministratore o degli amministratori e ne fissa i poteri. Soltanto l'amministratore o, se sono più di uno, ciascuno degli amministratori rappresenta il gruppo verso i terzi. Ciascuno degli amministratori, quando agisce a nome del G.E.I.E., impegna il gruppo nei confronti dei terzi, anche se i suoi atti non rientrano nell'oggetto del gruppo, a meno che lo stesso non provi che il terzo sapeva o non poteva ignorare, tenuto conto delle circostanze, che l'atto superava i limiti dell'oggetto del gruppo.

In ordine ai risultati dell'attività, l'articolo 21 del regolamento prevede che "i profitti risultanti dalle attività del gruppo sono considerati come profitti dei membri e ripartiti tra questi ultimi secondo la proporzione prevista nel contratto di gruppo o, nel silenzio del contratto, in parti uguali". Il comma 2 del medesimo articolo, inoltre, precisa che "i membri del gruppo contribuiscono al saldo dell'eccedenza delle uscite rispetto alle entrate nella proporzione prevista nel contratto di gruppo o, in mancanza di questo, in parti uguali".

Particolare rilievo assume la previsione dell'articolo 23 del Regolamento, a mente del quale "il gruppo non può ricorrere al pubblico risparmio".

Il successivo articolo 24 delinea il meccanismo interno di responsabilità, stabilendo che "i membri del gruppo rispondono illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni di qualsiasi natura di quest'ultimo".

Gli articoli 26-35, infine, disciplinano le ipotesi di ammissione di nuovi membri nel gruppo, recesso, esclusione e scioglimento. In sintesi:

- la decisione di ammettere nuovi membri è presa dai membri del gruppo all'unanimità
- il recesso di un membro è possibile alle condizioni previste nel contratto di gruppo o, in mancanza di disposizioni contrattuali, con l'accordo unanime degli altri membri
- ogni membro può inoltre recedere per giusta causa
- ogni membro può essere escluso per i motivi indicati nel contratto di gruppo e comunque quando contravvenga gravemente ai suoi obblighi o quando causi o minacci di causare perturbazioni gravi nel funzionamento del gruppo
- il G.E.I.E. può essere sciolto per decisione dei membri, che ne pronunciano lo scioglimento (questa decisione è presa all'unanimità, salvo che il contratto disponga altrimenti)
- lo scioglimento del gruppo comporta la sua liquidazione (la liquidazione e la relativa chiusura sono disciplinate dal diritto nazionale).

Non è previsto espressamente che il G.E.I.E. abbia un patrimonio o un capitale iniziale, quindi non sussiste un obbligo di versamento per i membri all'atto della costituzione. Tuttavia, per poter realizzare i propri scopi, un G.E.I.E. ha la necessità di poter contare su proprie risorse. In linea di principio, il finanziamento del G.E.I.E. può avvenire in vari modi: conferimento in denaro, in natura ovvero con apporti di aziende. Una volta costituito, il Gruppo è soggetto alla legge dello Stato in cui ha fissato la propria sede (articolo 2).

La disciplina nazionale

Come detto, il legislatore italiano ha integrato la disciplina del regolamento con l'adozione del Dlgs 240/1991, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 5 agosto 1991 ed entrato in vigore il successivo 20 agosto.

L'articolo 1 traccia l'ambito di applicazione del decreto, prevedendo che le disposizioni in esso contenute si applicano, "per quanto non disposto dal Regolamento", ai G.E.I.E. aventi sede nel territorio dello Stato.

Il successivo articolo 2 prescrive che “il contratto di G.E.I.E. e le relative modifiche devono essere fatti per iscritto, a pena di nullità”.

Gli articoli 3 e 4 delineano il meccanismo di pubblicità legale cui è soggetto il G.E.I.E., secondo quanto previsto dagli articoli 6-11 del Regolamento. Il legislatore italiano ha stabilito che gli amministratori, nel termine di 30 giorni, devono chiedere l’iscrizione e il deposito degli atti nel registro delle imprese nella cui circoscrizione si trova la sede del gruppo. Se gli amministratori non provvedono, ciascun membro può provvedervi a spese del G.E.I.E..

Formano oggetto di deposito presso il registro delle imprese gli atti elencati dall’articolo 7 del regolamento.

L’articolo 4 del Dlgs 240/1991 stabilisce che devono essere pubblicati nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, nel termine di 30 giorni dalla iscrizione o dal deposito nel registro delle imprese, a cura degli amministratori:

- gli atti e le indicazioni di cui agli articoli 8, lettere a) e b), e 11 del regolamento
- gli atti e le indicazioni di cui all’articolo 8, lettera c), del regolamento, in forma di estratto recante la menzione del deposito o dell’iscrizione nel registro delle imprese.

Gli effetti della pubblicazione sono regolati dall’articolo 2457-ter del codice civile. Si precisa, inoltre, che le indicazioni di cui all’articolo 11 del Regolamento devono essere trasmesse, a cura degli amministratori, all’ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, entro 30 giorni dalla pubblicazione di esse nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana. Se gli amministratori non provvedono, ciascun membro può provvedervi a spese del G.E.I.E.. Alla medesima forma e al medesimo regime pubblicitario sono assoggettate le eventuali modifiche al contratto.

L’articolo 5 del Dlgs 240/1991 prevede la possibilità di nominare amministratore del G.E.I.E. anche una persona giuridica, la quale esercita le relative funzioni attraverso un rappresentante da essa designato, che “assume gli stessi obblighi e le stesse responsabilità civili e penali previste a carico degli amministratori persone fisiche, ferma restando la responsabilità solidale della persona giuridica amministratore”.

È escluso di diritto dal G.E.I.E. il membro che sia stato dichiarato fallito ovvero ammesso alla procedura di concordato preventivo o assoggettato alla liquidazione coatta amministrativa (articolo 6).

L’articolo 9 prevede che “il G.E.I.E. che esercita una attività commerciale si scioglie per la dichiarazione di fallimento”. In materia di adempimenti contabili, l’articolo 7 prevede che “il G.E.I.E. deve tenere i libri e le altre scritture contabili a norma degli articoli 2214 e seguenti del Codice civile, indipendentemente dalla natura dell’attività svolta. Gli amministratori del G.E.I.E. sono tenuti a redigere lo stato patrimoniale e il conto economico, a sottoporlo all’approvazione dei membri e a depositarlo presso il Registro delle imprese entro quattro mesi dalla chiusura dell’esercizio”.

Come detto, le ipotesi di scioglimento del G.E.I.E. sono previste dal regolamento, a mente del quale il lo scioglimento comporta la liquidazione del gruppo. L’articolo 8 del Dlgs

240/1991 stabilisce che “la liquidazione è regolata dagli articoli 2275 e seguenti del codice civile, in quanto compatibili”.

L'articolo 10 estende al G.E.I.E. il trattamento dei raggruppamenti temporanei di impresa e dei consorzi in materia di appalti pubblici e pubbliche forniture. La medesima disposizione prevede l'applicabilità della legislazione antimafia al G.E.I.E..

Infine, l'articolo 11 delinea il regime sanzionatorio a cui sono assoggettabili gli amministratori (e i liquidatori) del G.E.I.E. che non adempiano i compiti a essi affidati.

MULTINAZIONALE

Una multinazionale (in Italia spesso usato anche in ambito giornalistico col significato di corporation, ovvero di "grande impresa internazionale"), è un'impresa che organizza e realizza una o più attività in almeno due diversi stati del mondo.

Storia

"Multinazionale" può essere considerato un termine relativamente recente, legato al controllo di materie prime da parte di un numero sempre più ristretto di soggetti, all'espansione del commercio nel mondo e nella recente esplosione di nuovi settori quali il terziario e il terziario avanzato. Una realtà dinamica, in costante divenire, frutto dei processi economici e sociali iniziati nell'Ottocento con la rivoluzione industriale e il capitalismo, evolutisi con l'allargamento dei mercati dopo il secondo conflitto mondiale. Spesso il termine è associato al concetto di globalizzazione.

Prima dello scoppio della seconda guerra mondiale il commercio delle materie prime, necessario all'avvento dell'era industriale, era vincolato ai rapporti tra singoli stati. In genere l'iniziativa di acquisto era svolta tramite organi istituzionali. L'iniziativa diretta dei privati era minima e limitata a specifiche aree (ad esempio quelle oggetto del colonialismo ottocentesco).

Con la fine del secondo conflitto mondiale la "macchina" industriale, perlopiù quella delle nazioni risultate vincitrici, era progredita enormemente. La capacità di produrre superava le richieste del mercato interno e molte industrie dovevano essere riconvertite alla produzione civile. Allo stesso tempo vi erano interi Paesi europei e Asiatici da ricostruire e da finanziare.

In tale favorevole situazione, le istituzioni nazionali (ad esempio quelle degli Stati Uniti d'America), ma anche molte imprese private, poterono guardare con speranza ed interesse, alla pianificazione di una forte espansione delle proprie infrastrutture con la concreta possibilità di offrire con continuità prodotti per un'ampia e crescente richiesta dei mercati.

In quella fase divenne essenziale poter accedere senza limitazioni e senza vincoli temporali alle materie prime, sia quelle presenti nel mercato interno, sia di garantirsi il controllo o lo sfruttamento di quelle presenti in paesi stranieri. Divenne poi necessario accrescere la capacità industriale e produttiva, possedere o creare strutture di distribuzione e, infine, completare la filiera con l'istituzione della catena di vendita.

Oltre a questo era necessario valorizzare, ad esempio con la pubblicità, la visibilità dei prodotti finiti.

Le istituzioni nazionali e le società private aumentarono in modo esponenziale la propria sfera di ingerenza e controllo, a volte anche in ampio contrasto tra loro, acquisendo e assorbendo le piccole realtà o le aziende con specializzazioni specifiche in settori chiave (es. quelle di ricerca e sviluppo).

Descrizione

Una multinazionale è composta dunque da una società controllante e da una o più società controllate, situate in Paesi differenti, costituendo di fatto un'entità sovranazionale; ad esempio, la direzione si trova in un Paese, mentre gli impianti di produzione e distribuzione sono dislocati in altri paesi.

Le maggiori imprese multinazionali possono avere budget maggiori di quelli delle economie di interi paesi (non solo dei paesi in via di sviluppo ma ad esempio anche della Danimarca); tali imprese possono svolgere un ruolo importante nei processi di globalizzazione ed avere una forte influenza sulle relazioni internazionali degli stati coinvolti. Tuttavia vanno considerate "multinazionali" anche le piccole e medie imprese (PMI) dotate di un impianto di produzione o di distribuzione all'estero (ad esempio un calzaturificio del Nord Est con un impianto di produzione in Romania).

La multinazionalità permette di operare efficacemente in un'economia globale integrata. L'ascesa delle multinazionali negli anni novanta va di pari passo con il processo di liberalizzazione regionale e globale del commercio. A causa della concorrenza internazionale, le imprese tendono a ridurre i costi di produzione e ricercare fattori di produzione a basso costo.

Multinazionale o transnazionale

Una denominazione alternativa (o, volendo, maggiormente indicativa) di questa tipologia di imprese è quella di "azienda transnazionale": con questo termine si vuole indicare quel raggruppamento privato di interessi che opera in diverse nazioni e continenti e che può anche avere una sede, un "cuore" in una sola nazione ma senza che vi siano per questo precise identità o vincoli nazionali.

Struttura

Le aziende multinazionali possono essere divise in tre gruppi principali, in base al tipo di caratteristiche produttive:

- Le aziende multinazionali orizzontali gestiscono stabilimenti produttivi, situati in diversi paesi, con lo scopo di produrre merci simili o uguali. (esempio: McDonald's).
- Le aziende multinazionali verticali gestiscono stabilimenti produttivi in diversi paesi, con lo scopo di produrre merci che servono come materie prime per altri stabilimenti in altri paesi (esempio: Adidas).
- Le aziende multinazionali diversificate gestiscono, in diversi paesi, stabilimenti produttivi che non sono né orizzontalmente, né verticalmente, né direttamente o non direttamente collegati tra loro (esempio: Microsoft).

Alcune persone sostengono che una delle caratteristiche fondamentali delle aziende multinazionali sia quella di dotare di funzioni direttive e organizzative autonome (es. forniture, materie prime, aspetti finanziari e risorse umane ed animali) ogni stabilimento in cui operano nei diversi paesi, creando così una piccola versione di sé in ogni luogo in cui si trovano. Le imprese a livello mondiale, che alcuni ritengono essere il prossimo

gradino nello sviluppo delle aziende multinazionali, condividono questa stessa caratteristica.

Scelta di multinazionalità

La multinazionalità riguarda due aspetti. Nel primo caso, la dispersione geografica delle attività dell'impresa. Le imprese multinazionali svolgono attività, anche molto varie tra loro (lavorazione, assemblaggio, commercializzazione) in paesi diversi. In secondo luogo, la concentrazione della proprietà, o internalizzazione di tali attività. Un'impresa è multinazionale quando l'attività estera non è delegata ad un'impresa locale (esternalizzata) ma è svolta direttamente da una controllata dell'impresa stessa.

Solitamente, diventano multinazionali quelle imprese che sviluppano asset intangibili (il marchio, la reputazione, una nuova tecnologia) che possono essere diffusi in modo non competitivo e a costo zero in tutta l'impresa, tra i vari impianti, creando così economie di scala (relazione esistente tra aumento della scala di produzione, correlata alla dimensione di un impianto, e diminuzione del costo medio unitario di produzione) crescenti a livello di impresa e potere di mercato. Tali imprese operano in paesi diversi alla ricerca di nuovi mercati, mantenendo all'interno dell'impresa l'asset intangibile, in modo che non venga dissipato ("investimenti orizzontali").

Altre imprese possono investire all'estero per ottenere un risparmio sui costi di produzione e di distribuzione, per acquisire tecnologie specifiche o per sfruttare esternalità locali. Questo tipo di investimento può essere perseguito anche da aziende relativamente piccole, che sviluppano attività produttive flessibili e frammentate tra diversi paesi ("investimenti verticali").

Localizzazione

Tra i fattori che determinano la scelta di localizzazione delle multinazionali vi sono:

- l'ordinamento giuridico nazionale nei suoi punti di forza e di debolezza, ad esempio per quanto riguarda la protezione dei diritti di proprietà degli investitori esteri.
- l'accesso ai mercati esteri
- la distanza geografica tra le diverse parti delle attività di un'impresa
- la disponibilità di fattori di produzione a basso costo (materie prime e costo del lavoro)

Hollow Corporation

Con hollow corporation, letteralmente multinazionali vuote, vengono definite aziende che tendono ad esternalizzare la maggior parte dei processi produttivi. Esempi sono: il modello Nike, che consiste nel non possedere fabbriche, nel produrre i propri prodotti attraverso una rete di appalti e subappalti e investire le proprie risorse nel design e nel marketing; oppure il modello Microsoft, che mantiene un controllo attivo, fatto di azionisti-dipendenti che svolgono le funzioni centrali, esternalizzando tutto il resto a lavoratori temporanei.

Strategie di produzione e impatti occupazionali

La concorrenza fra le grandi imprese ed i margini di profitto sempre più ridotti hanno spinto le società produttive, cioè con attività prevalentemente industriale e manifatturiera, a dislocare una crescente quota della propria attività se non addirittura tutta in paesi dove

la "forza lavoro" ha costi inferiori, vi siano vantaggi valutari e dove la pressione fiscale sia notevolmente bassa.

In tal senso i paesi in via di sviluppo sono terra di conquista per le multinazionali in quanto, oltre al già citato minor costo e tutela della manodopera indigena è possibile sfruttare (e controllare) legislazioni interne estremamente carenti o permissive per quanto concerne ad esempio l'inquinamento.

Indicatori economici

Il numero di occupati (dipendenti diretti e dell'indotto) di una multinazionale è spesso misurabile nell'ordine delle decine o centinaia di migliaia di persone, valore che, pur elevato, è difficilmente paragonabile a quello del numero di abitanti di uno Stato. Al contrario il fatturato prodotto da una multinazionale può spesso risultare superiore al prodotto interno lordo di uno Stato, anche di medie dimensioni. La società petrolifera Exxon Mobil, per esempio, da diverso tempo ha ormai un fatturato superiore al PIL dell'Egitto.

Nel recente passato il fenomeno della costituzione di aziende multinazionali è cresciuto notevolmente anche in Oriente, in particolare in Russia e Cina. Ciononostante la maggioranza delle multinazionali è concentrata in Occidente e nei paesi maggiormente industrializzati: Stati Uniti, Giappone ed Unione europea.

Investimenti Diretti Esteri (IDE)

Collegato al concetto di impresa multinazionale è quello di Investimento Diretto Estero (IDE), ossia l'investimento in un'impresa estera di cui l'investitore possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, con l'obiettivo di stabilire un "interesse duraturo" nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa (definizioni FMI 1993, OCSE 1996).

Per creare, acquisire o espandere un'azienda estera controllata, le multinazionali effettuano IDE. Lo stock di IDE rappresenta il capitale diretto totale posseduto dai non residenti di un determinato paese.

Internalizzazione ed esternalizzazione

Si possono distinguere gli investimenti diretti esteri in base al grado di coinvolgimento della multinazionale nell'impresa estera controllata, dal massimo (internalizzazione) al minimo (esternalizzazione):

- investimenti greenfield: creazione di imprese ex novo in loco (es: negozi Gap)
- fusioni e acquisizioni (M&A) (Mergers and Acquisitions)
- Joint venture: shared o ship
- Non-equity: franchising (contratti di agenzia per la commercializzazione, ad es. McDonald's) o licensing (contratti di licenza per la produzione, ad es. Nike)

Le modalità non-equity, che non prevedono cioè un controllo azionario, sono spesso un'opzione meno onerosa per le multinazionali, ma sono soggetti alla problematica dei fallimenti contrattuali (ad es. il rischio di dissipazione di una conoscenza proprietaria, come un brevetto - l'azienda locale potrebbe appropriarsene e mettersi in proprio):

- dissipazione di asset intangibili (reputazione, brand, brevetti e tecnologie proprietarie)
- Hold-up con contratti incompleti
- Agenzia con informazioni incomplete

Il finanziamento

Le attività delle società private cresciute ad una dimensione multinazionale si sono estese attraverso più nazioni e continenti, pur mantenendo come identità o "casa madre" la nazione d'origine, quella della capogruppo o della nazione dove risiede la holding del gruppo.

Le multinazionali in genere sfruttano come l'autofinanziamento principi di controllo del credito. Operano in settori con finanziamento nazionale o internazionale, cioè erogati da enti ed istituti statali o internazionali quali, ad esempio, la Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo.

IDE verticali e IDE orizzontali

- Gli IDE orizzontali e trazione dei mercati (market-seeking). Conseguono alla scelta di produrre in loco all'estero piuttosto che esportare, a causa di elevati costi commerciali o di barriere alle importazioni (protezionismo). Conducono sostanzialmente alla duplicazione all'estero delle attività di produzione.
- Gli IDE verticali hanno come obiettivo principale la limitazione dei costi di produzione (cost-saving). Conseguono alla scelta di operare una frammentazione del processo produttivo, piuttosto che svolgere una produzione integrata nel paese d'origine. Sono favoriti dal diverso costo dei fattori produttivi (capitale e lavoro) nei diversi paesi e dalla diversa intensità dei fattori nelle varie fasi produttive; sono sfavoriti dall'esistenza di alti costi commerciali. Conducono alla frammentazione del processo produttivo in più fasi, svolte in paesi differenti, e alla commercializzazione internazionale dei prodotti semilavorati.

Avvenimenti accaduti

1. Gli IDE sono aumentati fortemente tra 1985 e 2000, superando di molto la crescita del commercio internazionale e del reddito, per poi stabilizzarsi tra 2001 e 2005. I flussi di investimento delle multinazionali restano inferiori ai flussi commerciali, ma secondo dati UNCTAD (2000) circa un terzo del commercio mondiale avviene all'interno delle strutture delle multinazionali, tra filiali in paesi diversi o tra filiali e casa madre.
2. Gli IDE provengono prevalentemente dai paesi avanzati (USA, Unione europea, tigri asiatiche): il 90.34% nel 2002-04, secondo dati UNCTAD.
3. Negli anni novanta, il 95% dei flussi in uscita degli IDE era da Paesi avanzati verso Paesi avanzati. Nel 2010 il 70% degli IDE è da paesi avanzati verso sia paesi avanzati (48%) che verso PVS (46%): Oggi c'è maggiore promiscuità.
4. Gli investimenti diretti esteri avvengono principalmente per fusione? con aziende locali già esistenti, soprattutto tra paesi sviluppati. Nei paesi in via di sviluppo al contrario le imprese multinazionali procedono più spesso con la creazione di impianti e imprese ex novo in loco (investimenti greenfield), poiché non esistono sul mercato locale aziende target adatte all'acquisizione.

5. La maggior parte degli IDE sono concentrati in settori ad alta intensità di lavoro qualificato e di tecnologia: chimica, macchinari, mezzi di trasporto. Si tratta di settori con forti investimenti in ricerca e sviluppo, alta professionalità dei lavoratori e complessità tecnica o differenziazione dei beni prodotti, il che genera economie di scala a livello di impresa
6. Le imprese multinazionali hanno generalmente performance migliori delle imprese nazionali sia nel paese d'origine che in quello di destinazione. Le multinazionali sono mediamente più grandi, più produttive, fanno più ricerca e sviluppo, impiegano personale più qualificato
7. Negli ultimi anni è aumentata la frammentazione geografica della produzione in reti internazionali (specializzazione verticale): le diverse fasi di produzione di un bene vengono svolte in paesi differenti (delocalizzazione) e i semilavorati vengono commerciati internazionalmente.

Effetti sull'economia del paese d'origine

Sull'economia del paese d'origine, la trasformazione delle imprese in multinazionali può avere come effetti:

- maggiore guadagno degli azionisti dell'impresa multinazionale (+);
- effetti negativi sull'occupazione diretta nel breve periodo per delocalizzazione della produzione ad alta intensità di lavoro in paesi a minor costo del lavoro (-);
- aumento della produzione complessiva e della produttività dell'azienda, con aumento del livello di occupazione (+). La delocalizzazione riduce il costo delle fasi produttive ad alta intensità di lavoro (es: assemblaggio), consentendo di aumentare la produzione allo stesso costo: cresce pertanto la domanda per le fasi produttive complementari, ad alta intensità di capitale, rimaste nel paese d'origine (es: produzione componenti), e quindi anche la domanda di lavoratori qualificati nel paese d'origine. Si ha pertanto una riduzione dei costi di produzione e una maggiore competitività delle imprese nazionali; la delocalizzazione rafforza le attività rimaste nel paese d'origine;
- aumento del divario salariale tra lavoratori qualificati e lavoratori non qualificati (-).

Implicazioni per la politica nazionale

- Le imprese multinazionali possono aggirare le politiche nazionali di tassazione delle imprese trasferendo le proprie attività in paesi a minor livello di tassazione
- Le rendite di eventuali politiche commerciali protezionistiche vengono trasferite agli azionisti esteri delle imprese multinazionali piuttosto che ai cittadini nazionali
- Le imprese multinazionali possono essere meno responsabili (mancanza di accountability) nei confronti delle regolamentazioni nazionali
- La capacità delle multinazionali di trasferire attività rende più volatili le entrate fiscali
- La grande dimensione della maggioranza delle multinazionali dà loro un forte potere contrattuale nella contrattazione con le autorità fiscali e di regolamentazione nazionali
- Gli enti nazionali non sono spesso in grado e non hanno l'autorità di sorvegliare le transazioni internazionali (casi Enron e Parmalat)
- Politiche economiche specifiche possono attrarre (come nel caso dell'Irlanda) o scoraggiare l'attività delle multinazionali: la concorrenza tra paesi tramite sussidi può

essere deleteria, quella effettuata tramite l'offerta di un quadro giuridico e istituzionale migliore può essere proficua per i cittadini nazionali.

- Alcuni trattati internazionali sugli investimenti, come ISDS o TTIP, prevedono corti di arbitrato commerciale che permettono alle multinazionali di portare in tribunale un governo che, attraverso l'introduzione di regolamenti più restrittivi a tutela dell'ambiente o dei diritti sociali, dovesse minacciare i loro profitti, reali o attesi che siano.

Land grabbing

L'acquisto di vasti territori per produzioni agricole o energetiche da parte delle multinazionali viene chiamato Land grabbing.

Propaganda

Grandi risorse finanziarie sono destinate alla propaganda dei marchi, il cosiddetto branding, che sono commercialmente più essenziali dei prodotti i quali possono comunque essere fatti fabbricare anche da terzi alla migliore offerta.

Effetti sull'economia dei paesi di destinazione

Nel mercato dei prodotti l'ingresso di una multinazionale potrebbe avere sia effetti, negativi (-) o positivi (+), ad esempio:

- - l'estromissione di imprese nazionali (crowding-out) sottraendo loro quote di mercato; ricerche empiriche mostrano tuttavia che solo i produttori locali più inefficienti vengono estromessi;
- (+) l'aumento della concorrenza sul mercato, per l'erosione del potere di monopolio delle imprese locali. Si generano effetti pro-competitivi: le risorse locali sono impiegate più efficientemente, i prezzi diminuiscono a favore dei consumatori,
- (-) in realtà potrebbero essere le multinazionali stesse, ad assumere, poi, una posizione di monopolio potendo disporre di grandi capitali e quindi potendo operare una politica commerciale aggressiva;
- (+) la presenza di spillover, ossia la ricaduta sulle imprese locali di tecnologie, conoscenze e metodi importati dalla multinazionale. Tuttavia ciò si verifica solo se il paese ospite dispone di lavoro qualificato e tecnologia sufficiente per interagire con le multinazionali, si possono sviluppare trasferimenti di tecnologia e legami di interdipendenza produttiva;
- (-) il trasferimento all'estero dei profitti delle aziende;

Anche nel mercato del lavoro l'ingresso di una multinazionale può avere effetti, negativi (-) o positivi (+), ad esempio:

- (+) una creazione di posti di lavoro aggiuntivi, più qualificati e dotati di maggiori salari;
- (-) uno spostamento della manodopera dalle industrie locali, o più spesso dall'agricoltura, alle fabbriche delle multinazionali grazie alla distruzione dell'apparato produttivo preesistente, che possono poi imporre salari più bassi e imporre condizioni di lavoro degradate
- (-) una maggiore volatilità dei nuovi posti di lavoro, con conseguente incertezza e riduzione del livello di benessere.

Relazione con la forza del sistema economico locale

Il paese di destinazione beneficia degli investimenti diretti esteri soprattutto se ha un sistema economico (tecnologia e forza-lavoro qualificata) abbastanza forte da poter interagire con le multinazionali, in modo da sfruttare gli effetti di spillover. un ottimo esempio ne è stato l'Irlanda: al suo ingresso nella CEE nel 1973 era un paese a basso reddito e a bassa tassazione dei profitti da investimenti esteri. Gli investimenti delle multinazionali hi-tech americane negli anni ottanta e novanta crearono una forte domanda di lavoro qualificato, cui fu data risposta con il ritorno in patria di ingegneri irlandesi emigrati negli Stati Uniti e con una politica per il miglioramento dell'istruzione superiore nelle scienze e nelle tecnologie. Nel caso irlandese, gli investimenti esteri sono stati una componente essenziale per lo sviluppo economico.

Quando invece i divari tecnologici e di reddito sono troppo grandi, gli IDE non creano effetti positivi sul mercato locale. Ad esempio, gli investimenti petroliferi hanno avuto una ricaduta pressoché nulla nei paesi produttori: le attività collegate all'estrazione richiedono servizi altamente professionali che non possono essere forniti dalle imprese locali, mentre le attività a valle (chimiche e di raffinazione) sarebbero poco efficienti in paesi arretrati; come risultato, il petrolio viene esportato allo stato greggio. Va poi tenuto conto che ogni impresa è un insieme unico di fattori, competenze e procedure; investimenti di imprese diversi possono avere effetti considerevolmente diversi sia sull'economia ospite sia su quella di origine.

Volatilità degli investimenti esteri

La volatilità degli investimenti delle multinazionali a shock esterni, con la conseguente perdita di posti di lavoro, è più evidente nei paesi in via di sviluppo che non nei paesi industrializzati. Gli investimenti tra paesi industrializzati mostrano anzi una minore volatilità delle multinazionali rispetto alle imprese nazionali: le multinazionali reagiscono più rapidamente agli shock, ma in misura complessiva minore, in quanto hanno diversificato geograficamente il rischio e godono di un maggiore livello di efficienza; possono così fare fronte in modo migliore ad eventuali shock negativi, rispetto alle imprese nazionali. Per quanto riguarda invece i paesi in via di sviluppo, molti investimenti diretti esteri sono motivati dalla ricerca di un minore costo del lavoro. Con l'aumento dei redditi nel tempo, aumentano anche i salari, riducendo i margini di profitto delle multinazionali; il paese di destinazione può così perdere la propria capacità di attrazione, a favore di nuovi attori a minore costo del lavoro (ad esempio le multinazionali USA si spostano oggi dal Messico alla Cina). Per far sì che le imprese estere mantengano le loro attività a lungo termine, è quindi necessario che il paese sviluppi altri fattori di attrazione (una forza-lavoro più qualificata attraverso investimenti nell'istruzione, ad esempio); anche in questo, l'Irlanda si dimostra un esempio positivo per l'utilizzo di vantaggi iniziali di costo nella creazione di legami a lungo termine con le multinazionali estere. Le imprese estere possono arrivare e ripartire poi verso paesi più redditizi, e i benefici apportati possono essere per i paesi in via di sviluppo illusori e di breve durata.

Investimenti diretti esteri vs. crisi monetarie

In generale i paesi in via di sviluppo beneficiano maggiormente dagli investimenti diretti esteri (IDE) delle multinazionali rispetto agli investimenti di portafoglio, alle obbligazioni o ai prestiti bancari: gli IDE, infatti, sono più a lungo termine e meno volatili,

evitando ai paesi il rischio di cadere in una crisi monetaria; inoltre non costituiscono debito estero.

Settori di maggior presenza

Le attività economiche delle maggiori multinazionali sono: la produzione di automobili, la raffinazione del petrolio, l'elettronica di consumo, l'industria chimica e farmaceutica, i prodotti alimentari, la produzione di energia elettrica, i servizi bancari, finanziari ed assicurativi, il commercio all'ingrosso e al dettaglio, le telecomunicazioni e i media.

Gli interessi delle multinazionali nell'intera filiera di prodotto, come anche la necessità della diversificazione di attività e rischi, comporta che i settori nei quali operano le multinazionali si estendano spesso a campi che non hanno diretta relazione con la produzione principale (il cosiddetto core business) dell'impresa.

Un esempio di tale ramificazione è la ex Philip Morris, ora Altria Group. Nome conosciuto principalmente per l'appartenenza al settore del tabacco, opera anche, tramite società controllate, nel settore agroalimentare ed in altri comparti.

Il settore dell'energia

Nello strategico settore dell'energia in Italia è possibile leggere l'evoluzione di questi concetti ripercorrendo la storia dell'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI). Più in generale nel mondo il settore e il controllo di tale mercato è stato circoscritto alla nascita delle cosiddette "sette sorelle", ovvero delle sette compagnie che ancora oggi possiedono il monopolio di questo settore.

TRANSNAZIONALE



Una società o un'organizzazione è detta transnazionale, o globale, quando le società facenti parte del gruppo sono situate in paesi diversi, caso simile ad un'impresa multinazionale, ma al contrario di quest'ultime, le società controllate non sono rese omogenee alla controllante, ma hanno un grado di autonomia abbastanza elevato per adeguarsi ai Paesi ospiti, subendo quindi un coordinamento invece che un controllo accentrato.

CORPORAZIONE

Una corporazione, in senso proprio, è un tipo di persona giuridica che ha quale elemento costitutivo un insieme di persone fisiche o giuridiche (gli associati) legate dal perseguimento di uno scopo comune.

Caratteristiche

Negli ordinamenti di civil law la corporazione si contrappone alla fondazione, che ha quale elemento costitutivo un patrimonio destinato ad uno scopo. Negli ordinamenti di common law, invece, la fondazione, come tipo di persona giuridica, è sconosciuta, sicché corporazione (corporation) finisce per diventare sinonimo di persona giuridica.

Corporazioni di diritto privato sono le associazioni e le società aventi personalità giuridica (come le società di capitali). Corporazioni di diritto pubblico sono lo Stato (anche se, in alcuni ordinamenti, ad esempio quello britannico, non è una persona giuridica unitaria, ma un insieme di soggetti) ed altri enti pubblici, tra cui quelli territoriali; peraltro, non tutti gli enti pubblici sono corporazioni (nell'ordinamento italiano non lo è, ad esempio, l'INPS).

Negli ordinamenti di common law, alcuni uffici pubblici od ecclesiastici (tra i quali lo stesso monarca britannico) sono persone giuridiche a sé in quanto corporation sole: si tratta di una particolare forma di corporazione che, anziché essere costituita da più persone (come la corporation aggregate), è costituita dal solo titolare dell'ufficio.

Cenni storici

Figure soggettive analoghe alle attuali corporazioni erano già note nel diritto dell'antica Grecia con il nome di hetaireia (ἑταιρεία). Il diritto romano conosceva figure soggettive di questo tipo sia in ambito pubblico (tali erano i municipia e le coloniae) sia in ambito privato (con i collegia); per designare tali enti si usavano anche i termini corpus (l'espressione corpus habere indicava il possesso della personalità giuridica) e, in seguito, corporatio (usato dapprima nell'ambito del diritto pubblico) e universitas.

Altri significati del termine

Al di fuori dal linguaggio giuridico, il termine "corporazione" è raramente utilizzato con il significato proprio di cui si è detto; è, invece, frequentemente utilizzato per indicare, con una sineddoche, le corporazioni delle arti e mestieri, nonché, per estensione e con intento polemico, quelle categorie professionali e le rispettive associazioni che difendono in modo intransigente propri interessi particolari e privilegi. Alle corporazioni di arti e mestieri del passato si è ispirato in Italia anche il regime fascista nel denominare corporazione gli organismi da esso istituiti, che riunivano i rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro di un settore economico.

Nella lingua inglese, il termine corporation ha appunto un significato diverso ed è utilizzato per indicare una forma legale di organizzazione aziendale negli Stati Uniti ed in altri Paesi. Il riferimento allo status (abbreviato in Corp., con l'aggettivo incorporated, abbreviato in Inc.) compare spesso nella denominazione di questo tipo di società, che possono essere pubbliche o private e possono o meno essere quotate in borsa.

FONDAZIONE (ENTE)

La fondazione è un ente costituito da un patrimonio preordinato al perseguimento di un determinato scopo.

Alcuni autori usano il termine istituzione per ricomprendere le fondazioni in senso proprio, di diritto privato, e gli altri enti privati (ad esempio, secondo parte della dottrina, il comitato nel diritto italiano) e pubblici costituiti da un patrimonio preordinato ad uno scopo.

Caratteri generali

La fondazione è creata dalla persona fisica o giuridica (fondatore) che destina il patrimonio allo scopo; i fondatori possono essere più d'uno. Può anche essere costituita attraverso una disposizione testamentaria: in tal caso sorge solo dopo la morte del fondatore e ha come patrimonio un suo lascito.

Vi sono essenzialmente due tipi di fondazione:

- la fondazione operativa (operating foundation) che persegue il suo scopo direttamente, avvalendosi della propria organizzazione;
- la fondazione di erogazione (grantmaking foundation) che persegue il suo scopo indirettamente, finanziando altri soggetti che lo perseguono.

Un esempio a tutti noto di fondazione è quella creata dal chimico svedese Alfred Nobel, l'inventore della dinamite, che ogni anno insignisce del premio omonimo personaggi che si sono distinti nel campo delle arti, delle scienze e per il bene dell'umanità.

Disciplina giuridica nel diritto comparato

Negli ordinamenti di civil law la fondazione è uno specifico tipo di persona giuridica di diritto privato; peraltro, in alcuni ordinamenti (come Francia, Germania e, secondo alcuni autori, Italia) è consentita anche la costituzione di fondazioni prive di personalità giuridica: è la cosiddetta fondazione fiduciaria, dove un soggetto trasferisce ad un altro la proprietà di determinati beni, imprimendo sugli stessi un vincolo di destinazione di natura reale, gravante in perpetuo su tutti i successivi proprietari, che ne limita le facoltà di godimento e di disposizione. Il diritto privato degli ordinamenti di common law, invece, non conosce la fondazione come tipo distinto di persona giuridica, sicché le organizzazioni con finalità filantropiche (charities, sing. charity) seppur spesso denominate fondazioni (foundations) hanno la natura giuridica di trust, corporazioni o, anche, associazioni non riconosciute.

In vari ordinamenti (ad esempio, Francia, Italia, Spagna e Portogallo) la fondazione può essere costituita solo per scopi di pubblica utilità (come quelli culturali, educativi, religiosi, sociali o scientifici); invece, in altri ordinamenti (ad esempio, Germania e Paesi Bassi) è consentita la costituzione di fondazioni per qualsiasi scopo lecito, compresi quelli di utilità privata (quali l'educazione dei figli del fondatore o l'erogazione di rendite ai membri di una famiglia), sebbene possa essere prevista una disciplina differenziata per le fondazioni di pubblica utilità (come in Austria).

In tutti gli ordinamenti la fondazione si caratterizza per l'assenza di finalità lucrative, il che la fa rientrare tra le organizzazioni non a scopo di lucro (o no profit); esistono, peraltro, ordinamenti che consentono la costituzione di persone giuridiche assimilabili ad

una fondazione aventi scopo di lucro, come l'Anstalt nel Liechtenstein. L'assenza di finalità lucrative implica il divieto di distribuire gli avanzi di gestione (cosiddetto non-distribution constraint) ma non il divieto di conseguirli: se ci sono, devono essere reinvestiti all'interno della fondazione. D'altra parte, nella maggioranza degli ordinamenti è consentita alle fondazioni la vendita sul mercato di beni e servizi e, quindi, la gestione di un'impresa; mentre in Germania e Svezia non esistono particolari restrizioni a tali attività commerciali, altri ordinamenti impongono limiti più o meno stretti: per lo più quello del collegamento con gli scopi della fondazione o della strumentalità agli stessi.

Disciplina giuridica in Italia

In Italia la disciplina giuridica delle fondazioni è contenuta principalmente nel Libro I, Titolo II, Capo II del Codice civile che, peraltro, le tratta unitamente alle associazioni.

Costituzione

La fondazione può essere costituita con atto pubblico o con testamento. Riguardo a quest'ultimo, nel silenzio della legge, si ritiene sufficiente il testamento olografo.

Nell'atto costitutivo della fondazione, sia esso atto pubblico o testamento, la dottrina maggioritaria e la giurisprudenza individuano due atti giuridici distinti, sebbene generalmente uniti nello stesso documento e funzionalmente collegati (sicché la nullità dell'uno si riverbera sull'altro):

- il negozio di fondazione, negozio giuridico non patrimoniale unilaterale (anche in presenza di più fondatori) con il quale il fondatore manifesta la volontà che venga ad esistenza l'ente;
- l'atto di dotazione, negozio giuridico patrimoniale unilaterale con il quale il fondatore attribuisce a tale ente il patrimonio necessario per la realizzazione del suo scopo; nel caso di costituzione con testamento, è un'istituzione di erede o legato.

All'atto costitutivo è normalmente allegato lo statuto della fondazione. L'atto costitutivo e lo statuto devono contenere la denominazione della fondazione, l'indicazione dello scopo, del patrimonio e della sede, le norme sull'ordinamento e sull'amministrazione ed i criteri e le modalità di erogazione delle rendite. Possono inoltre contenere le norme relative all'estinzione della fondazione e alla devoluzione del patrimonio nonché quelle relative alla sua trasformazione.

Anziché stabilire nel testamento tutti i suddetti elementi, il fondatore di solito si limita ad indicare lo scopo della fondazione, i beni ad essa destinati e, spesso, la sua denominazione, demandando ad un erede o legatario, a carico del quale pone un onere, oppure ad un esecutore testamentario l'effettiva costituzione dell'ente. In questo caso non sarà il testamento a fungere da atto costitutivo, ma il successivo atto dell'erede, legatario o esecutore testamentario.

L'atto costitutivo può essere revocato dal fondatore prima che sia intervenuto il riconoscimento, salvo che il fondatore abbia fatto iniziare l'attività dell'opera da lui disposta. La facoltà di revoca non si trasmette agli eredi.

Scopo

Come si è visto, lo scopo della fondazione deve risultare dall'atto costitutivo o dallo statuto. Nulla dice il codice civile al riguardo, ma tale silenzio non è interpretato dalla dottrina maggioritaria e dalla giurisprudenza nel senso di lasciare la più ampia libertà al

fondatore. Si argomenta, infatti, che i vincoli di destinazione cui viene sottoposto il patrimonio della fondazione si pongono in contrasto con i principi di libera circolazione dei beni e di libero sfruttamento delle risorse economiche, che pervadono l'ordinamento giuridico italiano. Ne segue che tali vincoli possono trovare giustificazione solo se il patrimonio è destinato ad uno scopo di pubblica utilità, con esclusione, quindi, degli scopi di utilità privata.

Tale limitazione colpisce, in particolare, le fondazioni di famiglia, figura che, peraltro, lo stesso codice civile contempla all'art. 28 dove parla di fondazioni "a vantaggio di una o più famiglie determinate". Si ritiene che, anche a fronte di questa espressa citazione, le fondazioni di famiglia siano ammissibili nell'ordinamento italiano, a condizione che perseguano comunque scopi di pubblica utilità. Sicché, si ritiene ammissibile una fondazione a beneficio dei soli membri di una determinata famiglia che si trovino in particolari condizioni soggettive di bisogno, meritevolezza (ad esempio, per gli studi compiuti) o simili, non, invece, una fondazione che abbia come beneficiari tutti i membri di una famiglia in quanto tali.

Dottrina e giurisprudenza, pur nel silenzio del legislatore, non hanno dubbi nel ritenere vietata alle fondazioni la distribuzione di utili. Infatti, dall'art. 2247 del codice civile, secondo il quale le società sono contraddistinte dallo scopo di "distribuire gli utili", deducono a contrariis che le persone giuridiche private diverse dalle società - associazioni e, appunto, fondazioni - sono, invece, contraddistinte dal divieto di distribuirli.

La giurisprudenza ritiene che i beneficiari dell'attività della fondazione, se identificabili oggettivamente, abbiano un vero e proprio diritto di credito verso l'ente, assimilando la loro posizione a quella derivante da una promessa al pubblico.

Riconoscimento

Nell'ordinamento italiano la fondazione acquisisce la personalità giuridica solo con il riconoscimento; in mancanza non dispone di alcuna autonomia patrimoniale, nemmeno imperfetta, a differenza dell'associazione non riconosciuta. Tuttavia, una parte della dottrina vede una fondazione non riconosciuta, dotata di una limitata autonomia patrimoniale, nel comitato.

Il riconoscimento è un provvedimento amministrativo adottato, in esito al procedimento disciplinato dal D.P.R. 10 febbraio 2000, n. 361:

- dal dirigente dell'ufficio competente secondo l'organizzazione interna di ciascuna regione o provincia autonoma, per le fondazioni che operano esclusivamente nelle materie rientranti nella competenza legislativa regionale, ai sensi dell'art. 117 della Costituzione, e le cui finalità statutarie si esauriscono nell'ambito di una sola regione o provincia autonoma (art. 14 del d.P.R. 24 luglio 1977, n. 616);
- dal prefetto della provincia in cui è stabilita la sede della fondazione, negli altri casi.

L'ufficio regionale competente o la prefettura-ufficio territoriale del governo verificano che siano state soddisfatte le condizioni previste da norme di legge o regolamento per la costituzione della fondazione, che lo scopo sia possibile e lecito e che il patrimonio risulti adeguato alla sua realizzazione. Entro 120 giorni dalla presentazione della domanda di riconoscimento provvedono al riconoscimento e all'iscrizione della fondazione nel registro delle persone giuridiche da loro tenuto. Entro lo stesso termine, qualora ravvisino ragioni ostative all'iscrizione o la necessità di integrare la documentazione

presentata, ne danno motivata comunicazione ai richiedenti, i quali, nei successivi 30 giorni, possono presentare memorie e documenti. Se, nell'ulteriore termine di 30 giorni, non viene comunicato ai richiedenti il motivato diniego o non avviene l'iscrizione, questa si intende negata.

Con lo stesso procedimento si procede all'approvazione delle modifiche statutarie e alla loro iscrizione nel registro delle persone giuridiche. In questo sono altresì iscritti: il trasferimento della sede e l'istituzione di sedi secondarie, la sostituzione degli amministratori con indicazione di quelli ai quali è attribuita la rappresentanza, la deliberazione di scioglimento e i provvedimenti che lo ordinano o accertano l'estinzione, le generalità dei liquidatori e gli altri fatti e atti indicati dalla legge o dal regolamento.

Amministrazione

La disciplina in materia di amministrazione e organi delle fondazioni, contenuta nel codice civile, è estremamente lacunosa. Il codice, infatti, si limita a stabilire che gli amministratori sono responsabili verso l'ente secondo le norme del mandato, esentando, però, da responsabilità quelli che non hanno partecipato all'atto causativo del danno, salvo il caso in cui, essendo a conoscenza che l'atto si stava per compiere, non abbiano fatto constare il loro dissenso.

Unico organo necessario della fondazione è, dunque, l'organo di amministrazione; mancando l'assemblea, prevista invece per le associazioni, si possano concentrare in esso tutti i poteri. Il codice nulla dice circa la sua composizione: potrebbe, quindi, essere anche un organo monocratico, sebbene normalmente sia collegiale (variamente denominato: frequentemente consiglio di amministrazione ma negli statuti si trova anche consiglio dei garanti, consiglio direttivo, consiglio di fondazione ecc.). Lo statuto può stabilire liberamente le modalità di nomina degli amministratori e la loro durata in carica, che può anche essere vitalizia. Spesso il fondatore, se vivente, si riserva il potere di nominare una parte degli amministratori o la presidenza dell'organo amministrativo; va osservato che, se ciò non avviene, il fondatore non è di per sé organo della fondazione. La nomina degli amministratori, oltre che al fondatore, può essere attribuita a soggetti terzi o allo stesso organo di amministrazione per cooptazione.

Di solito la rappresentanza dell'ente verso l'esterno è attribuita al presidente dell'organo di amministrazione; in ogni caso le limitazioni del potere di rappresentanza, che non risultano dal registro delle persone giuridiche, non possono essere opposte ai terzi, salvo che si provi che ne erano a conoscenza. Sempre al presidente, che può essere affiancato da uno o più vicepresidenti, è solitamente attribuito il compito di curare l'attuazione delle deliberazioni dell'organo di amministrazione, avvalendosi del personale posto alle sue dipendenze. Nella fondazioni più grandi la direzione delle attività dell'ente può essere affidata ad un direttore generale o segretario generale, posto alle dipendenze del presidente, che può anche avere poteri di rappresentanza.

Stante la libertà concessa allo statuto in materia di organizzazione, lo stesso può prevedere una pluralità di organi in luogo di un solo organo di amministrazione, adottando, ad esempio, un sistema dualistico di amministrazione, simile a quello delle società per azioni. Può inoltre affiancare all'organo di amministrazione altri organi, come quello di controllo (di solito denominato collegio dei revisori dei conti, ma in certi statuti è invece previsto un revisore dei conti monocratico) con un ruolo simile al collegio sindacale delle società per azioni, oppure un organo consultivo di esperti nel campo di attività della fondazione (collegio o comitato o consiglio scientifico, culturale ecc.).

Vigilanza

La fondazione, a differenza dell'associazione, non dispone di un organo come l'assemblea in grado di controllare l'operato degli amministratori e, se del caso, sostituirli o, addirittura, deliberare un'azione di responsabilità nei loro confronti. Lo stesso organo di controllo, oltre a non essere obbligatorio, risulta meno efficace dell'omologo organo di un'associazione o società, in mancanza di un'assemblea alla quale riferire le anomalie riscontrate. Queste considerazioni hanno indotto il legislatore ad affidare la vigilanza sulle fondazioni all'autorità amministrativa ("autorità governativa" nel linguaggio del codice civile).

L'autorità di vigilanza è la stessa che ha riconosciuto la fondazione, quindi il dirigente dell'ufficio regionale (o della provincia autonoma) competente o il prefetto. Essa:

- esercita il controllo e la vigilanza sull'amministrazione della fondazione;
- provvede alla nomina e alla sostituzione degli amministratori o dei rappresentanti, quando le disposizioni contenute nell'atto di fondazione non possono attuarsi;
- annulla, sentiti gli amministratori, con provvedimento definitivo, le loro deliberazioni contrarie a norme imperative, all'atto di fondazione, all'ordine pubblico o al buon costume; l'annullamento non pregiudica i diritti acquistati dai terzi di buona fede in base ad atti compiuti in esecuzione della deliberazione;
- può sciogliere l'organo di amministrazione e nominare un commissario straordinario, qualora gli amministratori non agiscano in conformità dello statuto o dello scopo della fondazione o della legge;
- autorizza le azioni contro gli amministratori per fatti riguardanti la loro responsabilità, esercitate dal commissario straordinario, dai liquidatori o dai nuovi amministratori;
- può disporre il coordinamento dell'attività di più fondazioni o addirittura l'unificazione della loro amministrazione, rispettando, per quanto è possibile, la volontà dei fondatori. Questo potere è finalizzato ad accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'operato delle fondazioni, evitando duplicazioni e sprechi.

Estinzione, liquidazione e trasformazione

La fondazione si estingue per le cause previste nell'atto costitutivo e nello statuto oppure quando il suo scopo è stato raggiunto o è divenuto impossibile.

L'autorità che ha riconosciuto la fondazione - prefetto oppure dirigente della regione o provincia autonoma - accerta, su istanza di qualsiasi interessato o anche d'ufficio, l'esistenza di una delle cause di estinzione e ne dà comunicazione agli amministratori e al presidente del tribunale territorialmente competente.

A seguito di tale accertamento la fondazione non cessa di esistere ma si apre la fase di liquidazione, durante la quale si procede alla riscossione dei crediti e al pagamento dei debiti residui dell'ente. Alla liquidazione provvedono uno o più liquidatori, nominati secondo quanto stabilito dallo statuto o dall'atto costitutivo oppure, in mancanza di siffatte previsioni, dal presidente del tribunale, che in ogni caso vigila sul loro operato. Gli amministratori non possono compiere nuove operazioni dopo che gli è stato comunicato l'atto di accertamento della causa d'estinzione; in caso contrario, sono personalmente e solidalmente responsabili per le obbligazioni assunte.

I beni della fondazione che restano al termine della liquidazione sono trasferiti ad altri soggetti, secondo quanto stabilito dall'atto costitutivo o dallo statuto: è la

cosiddetta devoluzione, una successione a titolo particolare. Se l'atto costitutivo o lo statuto nulla dispongono, i beni sono devoluti ad altri enti che hanno fini analoghi, individuati dall'autorità che ha riconosciuto la fondazione. I creditori che durante la liquidazione non hanno fatto valere il loro credito possono chiedere il pagamento a coloro ai quali i beni sono stati devoluti, entro l'anno dalla chiusura della liquidazione, in proporzione e nei limiti di ciò che hanno ricevuto.

Chiusa la fase di liquidazione, il presidente del tribunale ne dà comunicazione all'autorità che ha riconosciuto la fondazione, la quale provvede alla cancellazione della stessa dal registro delle persone giuridiche, ponendo così fine alla sua esistenza.

Quando lo scopo è esaurito o divenuto impossibile o di scarsa utilità oppure il patrimonio è divenuto insufficiente, l'autorità che ha riconosciuto la fondazione, anziché accertare la causa di estinzione, può disporre la trasformazione, che comporta il mutamento dello scopo, allontanandosi il meno possibile dalla volontà del fondatore. La trasformazione non può essere disposta quando i fatti che vi darebbero luogo sono considerati dall'atto costitutivo o dallo statuto come causa di estinzione. Non è inoltre consentita per le fondazioni destinate a vantaggio soltanto di una o più famiglie determinate, norma questa che dimostra un certo disfavore nel legislatore verso le fondazioni di famiglia.

Fondazioni di partecipazione

La fondazione di partecipazione è una forma atipica di ente privato, non prevista dal legislatore ma sorta nella prassi e diffusasi all'inizio del XXI secolo, che unisce all'elemento patrimoniale, proprio della fondazione, l'elemento personale proprio dell'associazione. Si tratta di uno strumento oggi frequentemente utilizzato dagli enti pubblici per svolgere attività di pubblica utilità con il concorso di privati.

In mancanza di una disciplina specifica, si applicano alle fondazioni di partecipazione tutte le norme relative alle fondazioni ordinarie.

L'elemento personale, che avvicina la fondazione di partecipazione all'associazione, è dato dalla presenza di una pluralità di soggetti (persone fisiche o giuridiche):

- uno o più fondatori promotori, che hanno dato inizialmente vita alla fondazione, non diversamente dai fondatori di una fondazione ordinaria;
- i partecipanti fondatori (o nuovi fondatori), che possono entrare nella fondazione in un momento successivo, in virtù di una previsione statutaria, versando un contributo pluriennale anche non finanziario (ossia in beni e servizi);
- i partecipanti (o aderenti) che, condividendo le finalità della fondazione, sostengono la sua attività mediante versamenti una tantum o periodici in denaro oppure mediante contribuzioni non finanziarie (in questo secondo caso alcuni parlano di sostenitori).

La presenza di tali soggetti comporta una diversa strutturazione degli organi rispetto alle fondazioni ordinarie. Infatti, solitamente in una fondazione di partecipazione si trovano:

- un organo (denominato di solito consiglio generale o d'indirizzo) che riunisce sia i fondatori (promotori e nuovi) sia gli aderenti, per lo più con un peso maggioritario dei primi, avente attribuzioni simili a quelle dell'assemblea di un'associazione (modifiche dello statuto, scelte programmatiche, ammissione di nuovi fondatori e aderenti, nomina degli altri organi, approvazione dei bilanci, scioglimento della

- fondazione ecc.); lo statuto spesso prevede la deliberazione a maggioranza qualificata (ad esempio, dei 2/3) e può attribuire un diverso peso ai voti dei membri;
- un organo di amministrazione (di solito denominato consiglio di amministrazione o di gestione), nominato dal precedente, a vantaggio del quale perde parte delle ampie attribuzioni spettanti all'omologo organo delle fondazione ordinarie (alcuni statuti, però, gli riservano attribuzioni come l'ammissione dei nuovi fondatori e aderenti, l'approvazione dei bilanci o le modifiche statutarie);
 - un organo (solitamente denominato assemblea di partecipazione o collegio dei partecipanti) privo di poteri gestionali ma con compiti consultivi e propositivi, che riunisce i soli aderenti;
 - l'organo di controllo.

Discipline speciali - Fondazioni bancarie

Le fondazioni bancarie sono state introdotte nell'ordinamento italiano dalla legge 30 luglio 1990, n. 218, per consentire la privatizzazione delle istituzioni pubbliche (soprattutto casse di risparmio) che fino ad allora avevano caratterizzato il sistema bancario italiano, scorporando dalle attività bancarie-imprenditoriali propriamente dette, affidate a società per azioni, quelle di utilità sociale nei confronti delle comunità di riferimento, affidate a fondazioni (enti conferenti) aventi come patrimonio le azioni delle società (dette conferitarie). Nel tempo le fondazioni hanno dismesso la maggior parte di queste azioni, in ottemperanza a disposizioni normative (in particolare il D.Lgs. 153/1999, che ha fatto obbligo di cedere le partecipazioni di controllo).

Le fondazioni bancarie sono soggette ad una disciplina alquanto differenziata rispetto a quelle ordinarie, tanto sul piano civilistico che su quello fiscale, ora contenuta principalmente nel D.Lgs. 17 maggio 1999, n. 153. Alcuni aspetti di tale disciplina hanno sollevato il dubbio di una loro natura pubblicistica, esclusa però dalla giurisprudenza. L'art. 5 del decreto-legge 15 aprile 2002, n. 63, convertito con legge 15 giugno 2002, n. 112, ha precisato che le norme del codice civile sulle fondazioni ordinarie si applicano alle fondazioni bancarie solo in via residuale, ossia in mancanza di disposizioni specifiche, e in quanto compatibili.

Organizzazione

L'organizzazione delle fondazioni è disciplinata secondo un modello che ricorda la società per azioni. Sono infatti previsti:

- un organo di indirizzo (variamente denominato: consiglio o comitato di indirizzo, consiglio generale, commissione centrale di beneficenza ecc.) al quale spettano le scelte fondamentali (approvazione e modifica dello statuto, nomina e revoca dei componenti degli altri due organi, approvazione del bilancio, scelte programmatiche ecc.); la sua composizione è stabilita dallo statuto prevedendo, comunque, la prevalenza dei rappresentanti degli enti pubblici e privati espressivi della realtà locale; nelle fondazioni di origine associativa una quota, comunque non maggioritaria, dei membri può essere eletta dall'assemblea dei soci, se lo statuto ha scelto di mantenerla;
- un organo di amministrazione (di solito denominato consiglio di amministrazione) cui spetta la gestione dell'ente nell'ambito di programmi, priorità e obiettivi stabiliti dall'organo di indirizzo;

- un organo di controllo (solitamente denominato collegio sindacale o dei revisori dei conti) che vigila sull'osservanza della legge e dello statuto.

In attesa di una riforma organica sulla vigilanza delle fondazioni, quella sulle fondazioni bancarie è attribuita al Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica, ora Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Attività

Le fondazioni bancarie "in rapporto prevalente con il territorio, indirizzano la propria attività esclusivamente nei settori ammessi e operano in via prevalente nei settori rilevanti, assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata destinazione delle risorse e dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale" (art. 2, comma 2, del D.Lgs. 153/1999).

Settori ammessi sono quelli indicati nell'art. 1, comma 1, lett. c-bis del D.lgs. 153/1999: famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili; prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologie e disturbi psichici e mentali; ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale; arte, attività e beni culturali. Settori rilevanti sono non più di cinque settori ammessi scelti, ogni tre anni, dalla fondazione (art. 1, comma 1, lettera d del D.lgs. 153/1999).

Fondazioni lirico-sinfoniche

Gli enti lirici, disciplinati dalla legge 800/1967 come enti pubblici, sono stati trasformati in fondazioni di diritto privato dal D.Lgs. 29 giugno 1996, n. 367, al fine di eliminare le rigidità organizzative connesse alla natura pubblica e rendere possibile l'acquisizione di risorse private in aggiunta a quelle statali (provenienti principalmente dal Fondo unico per lo spettacolo). Tali fondazioni perseguono, senza scopo di lucro, la diffusione dell'arte musicale (oltre la formazione professionale degli artisti e l'educazione musicale della collettività) e, per il perseguimento dei propri fini, gestiscono direttamente i teatri lirici e realizzano spettacoli lirici, di balletto e concerti (art. 2 del D.lgs. 367/1996).

La disciplina delle fondazioni lirico-sinfoniche è essenzialmente quella del codice civile, salvo alcune disposizioni particolari contenute principalmente del D.lgs. 367/2006. Il Titolo II di tale decreto stabilisce che lo statuto deve prevedere i seguenti organi:

- il presidente, di diritto il sindaco del comune nel quale ha sede la fondazione, che ha la legale rappresentanza dell'ente, convoca e presiede il consiglio di amministrazione e cura l'esecuzione delle sue deliberazioni;
- il consiglio di amministrazione, composto da sette membri, compreso il presidente, nominati per quattro anni con le modalità previste dallo statuto (prevedendo, comunque, un rappresentante del governo e uno della regione), che approva le modifiche statutarie e i bilanci, nomina e revoca il sovrintendente, approva i programmi di attività artistica da lui predisposti, stabilisce gli indirizzi di gestione economica e finanziaria, elegge nel proprio seno il vicepresidente ed esercita ogni altro potere non attribuito ad altri organi;

- il sovrintendente, scelto tra persone dotate di specifica e comprovata esperienza nel settore, che partecipa alle riunioni del consiglio di amministrazione con diritto di voto (salvo per le deliberazioni relative alla sua nomina e revoca o ai programmi di attività), dirige e coordina, nel rispetto dei programmi approvati, l'attività di produzione artistica e le attività connesse e strumentali, nomina e revoca, sentito il consiglio di amministrazione, il direttore artistico o musicale;
- il collegio dei revisori, composto di tre membri effettivi ed un supplente di nomina governativa, che dura in carica quattro anni e vigila sull'amministrazione dell'ente.

Fondazioni universitarie

Secondo l'art. 16 della legge 6 agosto 2008, n. 133 le università pubbliche italiane possono deliberare la propria trasformazione in fondazioni di diritto privato. La delibera è adottata dal senato accademico a maggioranza assoluta ed approvata con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze. Contestualmente alla delibera di trasformazione vengono adottati lo statuto e i regolamenti di amministrazione e di contabilità, che devono essere approvati con analogo decreto ministeriale. Lo statuto può prevedere l'ingresso nella fondazione universitaria di nuovi soggetti, pubblici o privati.

Il predetto articolo prevede che le fondazioni universitarie hanno autonomia gestionale, organizzativa e contabile, che la loro gestione economico-finanziaria deve assicurare l'equilibrio di bilancio e che resta fermo il sistema di finanziamento pubblico.

Va ricordato che già la legge n. 388/2000 e il D.P.R. n. 254/2001 avevano previsto la possibilità per le università pubbliche di istituire fondazioni di diritto privato a supporto della loro attività; con la legge n. 133/2008, però, esse possono sostituirsi completamente all'ente pubblico.

Aspetti controversi

Al di là degli aspetti filantropici, nella creazione di fondazioni sono stati ravvisati motivi di elusione fiscale, concorrenza sleale, operazioni di propaganda, manipolazione della ricerca scientifica.

GRUPPO DI PRESSIONE (LOBBY)

Un gruppo di pressione (in inglese lobby) è un gruppo organizzato di persone o di aziende che cerca di influenzare con varie strategie dall'esterno le istituzioni per favorire particolari interessi, la cui influenza può far leva su elementi immateriali, come il prestigio di cui il gruppo gode, o su elementi materiali, come il denaro di cui dispone.

In genere vi sono ditte professioniste specializzate nell'offrire servizi di lobbying, che possono svolgersi con diverse modalità, non sempre trasparenti o legali (ad esempio la corruzione) soprattutto negli Stati dove non vi è nessuna regolamentazione specifica, che vanno da contatti diretti con personale istituzionale a campagne propagandistiche attraverso i media, all'organizzazione di congressi scientifici, ecc. .

Il termine inglese lobby significa propriamente «loggia» (nel senso di «tribuna [parlamentare riservata al pubblico]»). La modalità di azione con cui esso si inserisce, esercitando la propria pressione sul sistema politico, viene denominata lobbying.

Etimologia del termine

Lobby è parola di derivazione latina medioevale (da laubia = «loggia, portico»). Secondo Adrian Room questa parola venne usata per la prima volta da Thomas Bacon in *The Reliques of Rome* nel 1553; nel 1593 essa venne ripresa da William Shakespeare in *Enrico VI*, parte II, con il significato di "passaggio", "corridoio". Altre fonti fanno derivare lobby dall'antico alto tedesco lauba, che significava deposito di documenti, che divenne poi lobby nell'adattamento inglese. Il dizionario inglese Webster ricorda che questa parola designa anche il recinto dove vengono raggruppati gli animali destinati al macello.

Fu nel XIX secolo, intorno al 1830, che il termine lobby venne ad indicare, nella House of Commons, quella grande anticamera in cui i membri del Parlamento usavano votare durante una "division". Successivamente il termine venne attribuito a quella zona del Parlamento in cui i rappresentanti dei gruppi di pressione cercano di contattare i membri del Parlamento stesso: le lobby, ovvero le anticamere di fronte alle aule in cui le decisioni collettive venivano prese. Per indicare questi rappresentanti e l'attività da essi esercitata, si iniziò, nel XIX secolo, a far uso dei termini lobbyist e lobbying. Estensivamente lobby indica da allora, anche se in modo improprio, il gruppo di pressione che lì si riuniva per incontrare i soggetti del sistema politico.

Anche le varianti del termine lobby sono entrate a far parte della lingua italiana o, per lo meno, del linguaggio giornalistico italiano. Abbiamo quindi: "lobby", "lobbies", "lobbying", "lobbista" ecc.

Caratteristiche del fenomeno

Il gruppo di interesse si attiva in modo da esercitare influenza sulle decisioni dei decisori pubblici, siano essi i rappresentanti del potere legislativo, dell'esecutivo, delle Authority e degli enti di controllo o della funzione di implementazione realizzata dalla pubblica amministrazione.

Il termine lobby viene usato anche per indicare gruppi e organizzazioni legati tra loro dalla volontà di esercitare l'influenza a favore dell'interesse particolare presso le istituzioni legislative, politiche ed amministrative chiamate ad individuare l'interesse generale e a legiferare in merito ad esso. In Europa questo processo si verifica presso la Commissione che ha sede a Bruxelles, e in misura minore presso il Parlamento, che ha sede a Strasburgo; negli USA la pressione si esercita sul Congresso di Washington, ma anche sui vertici dell'esecutivo, guidato dal Presidente degli Stati Uniti.

Come osservato da Luigi Graziano il lobbying - come libero mercato dei gruppi di pressione organizzati, in competizione pura e perfetta per ottenere accoglimento dell'interesse rappresentato presso il decisore politico - è una modalità che si verifica all'interno di sistemi politici di tipo liberaldemocratico, come gli Stati Uniti, in cui la società civile rileva un tasso maggiore di articolazione degli interessi e una migliore capacità di aggregazione degli stessi, mentre il sistema politico manifesta una minore capacità generale di intervento dentro ai sottosistemi sociali ed economici. Il lobbying in questo senso nasce all'interno di una cornice di stato minimale e di una maggiore attivazione della società civile organizzata. Al contrario, modelli alternativi di rappresentanza degli interessi, come il neo-corporativismo, connotano i sistemi politici con uno stato, etico, intensivamente inserito nella regolazione di economia e società - come accade nei sistemi politici europei continentali (Germania) - e un sottosistema sociale ed economico meno articolato, in cui si stagliano pochi, qualificati gruppi di pressione,

inclusi dall'esecutivo nella determinazione di un limitato numero di politiche pubbliche (economia, lavoro, fiscalità).

Recentemente, come osservato da Marco Mazzoni si è diffuso un improprio uso giornalistico del termine anche per indicare ogni gruppo più o meno organizzato che si dedichi allo scopo di attirare attenzione mediatica in supporto di (o contro) un preciso provvedimento legislativo.

Nel mondo - Stati Uniti d'America

Una lunga tradizione di lobbying (circa due secoli) ha portato una regolamentazione della pratica attraverso: The Federal Regulation of Lobbying Act (1946), che nel disciplinare le attività dei gruppi di interesse in seno al Congresso prevede l'iscrizione in un registro dei gruppi di interesse, consulenti e lobbisti e impone il rispetto di un codice di condotta; The Bird Amendment, The Foreign Agents Registration Act (del 1938, emendato nel 1966). Negli Stati Uniti d'America i lobbisti hanno un avanzato grado d'istruzione (80% con laurea), una formazione scolastica eterogenea (legge, ingegneria, medicina, chimica, eccetera) e retribuzioni molto elevate: negli Usa, infatti, il lobbying ha costituito un mezzo concorrente a quello politico nella rappresentanza degli interessi della società civile, circa la metà dei parlamentari uscenti diventano lobbisti. Oggi questo fenomeno impegna a Washington decine di migliaia di operatori in rappresentanza di qualsiasi soggetto anche estero come imprese, associazioni professionali, università, chiese, politici stranieri, etc. e, quindi, non riguarda solo interessi economici forti. Secondo un aneddoto diffuso nel Congresso americano, il modo più rapido per conoscere in profondità un progetto di legge è ascoltare il lobbista a favore del provvedimento e quello contrario".



Vignetta del 1891 che parla di fare pressioni sugli Stati Uniti

Nel mondo – Istituzioni europee

Si stima vi siano a Bruxelles quindicimila lobbisti che difendono gli interessi delle grandi aziende, delle associazioni di categoria (peak o umbrella associations), ma anche dei gruppi ambientalisti, per la tutela dei diritti sociali e delle organizzazioni non governative nei confronti del sistema politico-decisionale europeo. La sempre maggiore presenza di gruppi di pressione a Bruxelles è dovuta alla crescente capacità dell'Unione europea di intervenire con legislazione e regolazione in molte materie ed ambiti precedentemente normati dalle istituzioni nazionali. Sia i Commissari e i dipendenti della Commissione, sia i Parlamentari e i dipendenti del Parlamento europeo sono chiamati al rispetto di specifici codici di condotta, inclusivi di una specifica disciplina per le relazioni con i rappresentanti degli interessi, nello svolgimento del proprio mandato politico o dell'incarico amministrativo. Inoltre, uno specifico codice di condotta viene sottoscritto dai rappresentanti degli interessi particolari che su base volontaria si iscrivono al Registro della Trasparenza, frutto di un processo di regolamentazione del lobbying affrontato tanto dalla Commissione quanto dal Parlamento europeo.

Con il Libro bianco sulla governance europea della Commissione (2001) veniva prevista la possibilità che gruppi organizzati del mondo economico e della società civile organizzata prendessero parte al processo decisionale europeo, non più connotato da

un government, centralizzato e basato su una logica top-down, ma fondato sulla governance, diffusa e fondata su un modello bottom-up. Con il Libro verde del 2006, Iniziativa europea per la Trasparenza, la Commissione europea avvia una consultazione pubblica volta a indagare sulle modalità migliori per avere un quadro più strutturato per le attività dei rappresentanti dei gruppi di interesse (lobbisti). L'esito della consultazione - con contributi inviati da associazioni di categoria, gruppi della società civile organizzata, organizzazioni non governative e organizzazioni non a scopo di lucro, cittadini, portatori di interessi pubblici - porta alla creazione presso la Commissione nel marzo 2007 di un Registro europeo dei rappresentanti di interessi, a iscrizione volontaria ma basato su incentivi selettivi, e del relativo Codice di condotta per i lobbisti.

Nel corso del 2011 anche il Parlamento europeo aderisce all'iniziativa della registrazione per i lobbisti e crea un Registro comune europeo (Commissione-Parlamento) dei rappresentanti di interessi, denominato Registro per la Trasparenza.

In questo senso, essendo l'attività di lobbying esercitata presso le istituzioni decisionali europee trasparente e pubblica, l'intero processo di policy making appare più facilmente leggibile agli osservatori (cittadini, giornalisti, portatori di interessi, ecc.) e più aperto alla partecipazione di una molteplicità di interessi.

Una delle più importanti organizzazioni impegnate nello studio del fenomeno lobbistico in Europa è il Corporate Europe Observatory di Bruxelles, nato nel 2005.

Il fenomeno del lobbying nel mondo farmaceutico è fortemente sviluppato e causa di noti e meno noti fenomeni di disease mongering.



Sede della Commissione europea a Bruxelles, con la quale i lobbisti sono molto attivi.

Policy making

Il policy making è un processo complesso che coinvolge molti soggetti con competenze, ruoli, interessi e risorse disponibili diverse. L'economia politica è la scienza che studia

quale soggetto economico ottiene cosa, perché e quali sono le conseguenze di questo evento nel sistema economico. Si basa sul principio di precauzione che si fonda sul senso di prudenza in merito di non attuare le politiche economiche fino al momento in cui non si è certi della loro efficacia nella realtà. Si tratta di una precauzione politica: si sceglie di dare via libera ad una scelta solo dopo aver stabilito forme decisionali trasparenti e con il coinvolgimento dei cittadini.

Studiare le politiche pubbliche significa accorgersi della loro esistenza considerando la possibilità di collegare tra loro diversi eventi che riguardano uno stesso problema di rilevanza collettiva. In Italia è diffusa l'idea che politica nel senso di politics e politica nel senso di policy siano due aspetti di uno stesso fenomeno.

Anche se le leggi e le politiche pubbliche hanno ampi margini di sovrapposizione (soprattutto in Italia), procedimento legislativo (in inglese law making) e policy making non coincidono né concettualmente né praticamente. Il merito dei policy makers è la capacità di ottenere risultati senza ricorrere a innovazioni legislative, ma semplicemente attraverso un migliore coordinamento delle risorse disponibili.

Le politiche pubbliche comportano l'uso consapevole di un ventaglio di risorse e tecnologie molto più largo della potestà legislativa, incidendo molto di più sui risultati che sull'emanazione di volontà legislative formali.

Politica pubblica è un termine molto inclusivo e la tipologia di interventi di cui possono servirsi i policy makers è molto vasta. Gli approcci manageriali tradizionali si basano sulla necessità di operare una distinzione tra i fini (individuati democraticamente attraverso la politica: politics), e i mezzi (valutati in base a una razionalità tecnica: policy). All'estremo opposto vi è il concetto di governance, ovvero l'ambizione di plasmare intenzionalmente la sfera del pubblico controllandone le tensioni.

Corporate Europe Observatory

Il Corporate Europe Observatory (Osservatorio Corporativo Europeo, acronimo CEO) è un'organizzazione non-profit che si occupa di raccogliere e documentare le azioni e gli eventuali effetti del lobbismo aziendale (cioè da parte di società nazionali o multinazionali) sui processi decisionali all'interno dei principali organi dell'Unione europea, la Commissione e il Parlamento europeo. Ha sede ad Amsterdam e Bruxelles.

Il Corporate Europe Observatory svolge attività di ricerca e pubblica relazioni sulle attività di lobbismo aziendale presso l'Unione europea e anche a livello delle Nazioni Unite.

L'associazione è tra i fondatori dell'Alliance for Lobbying Transparency and Ethics Regulation (ALTER-EU), una coalizione di oltre 160 gruppi della società civile, di sindacati, del mondo accademico, delle imprese e degli affari pubblici che lamentano l'influenza dei lobbisti nell'agenda politica in Europa.

Nel 2010 l'ALTER-EU ha pubblicato *Lo scoppio della bolla di Bruxelles*, una raccolta di interventi che fornisce una panoramica del processo decisionale dell'Unione europea e esplora alcune tecniche di lobbismo.

Il CEO organizza inoltre i Worst EU Lobbying Awards, cioè i Premi per le peggiori azioni lobbistiche, dati al gruppo di lobby che adotta «le tattiche di lobbismo più ingannevoli, fuorvianti o altrimenti problematiche nei loro tentativi di influenzare il processo decisionale dell'UE in un dato anno».

ALTER-EU e la battaglia per la privacy

La battaglia per la privacy dei dati personali ha portato gli attivisti che lottano per i diritti digitali a scontrarsi contro quella che la vice Presidente della Commissione Reding descrive come una delle campagne di lobby dell'industria più aggressive a cui lei abbia mai assistito.

Negli ultimi anni, ALTER-EU (la Campagna Europea per la trasparenza delle lobby) si è mobilitata per una maggiore trasparenza delle lobby e per il rafforzamento dei regolamenti etici nell'Unione Europea, per evitare che i grandi poteri economici in cerca di profitto possano influenzare i legislatori a svantaggio dei cittadini europei. ALTER-EU supporta la lotta per la privacy dei dati personali domandando un registro per la trasparenza delle lobby obbligatorio, al fine di bloccare le attività segrete di lobby e per mettere fine al cosiddetto fenomeno delle porte girevoli rappresentato dallo scambio di personale tra le istituzioni dell'UE e le aziende private di lobby.



Nel mondo – Italia

In Italia il lobbismo e la rappresentanza degli interessi organizzati hanno assunto uno sviluppo molto ampio a causa di alcuni fattori legati al sistema politico.

Secondo Maria Cristina Antonucci, le principali caratteristiche del lobbismo italiano possono essere sintetizzate in:

- è un tipo di rappresentanza non regolamentata dal punto di vista normativo;
- è un esempio di pressione dei gruppi particolarmente condizionato dalla cultura politica nazionale;
- è un modello di relazione istituzionale più orientato all'esercizio dell'influenza come relazione sociale che alla comunicazione come processo;
- è un sistema basato sui rapporti diretti e immediati tra lobbista e decisore piuttosto che su forme indirette di pressione (grassroots lobbying). Inoltre, la capacità dei partiti politici di fungere da aggregatori di interessi, il neo-corporativismo e la concertazione che hanno favorito sindacati e gruppi di datori di lavoro nella partecipazione alle politiche pubbliche, la presenza di importanti corpi sociali intermedi come la Chiesa cattolica, l'assenza di una legge nazionale in materia di lobby sono tutti fattori che hanno determinato il peculiare assetto del lobbying nel sistema italiano.

Tentativi di approvare una legge nazionale

Dal 1948 al 2017, 65 disegni di legge sono stati presentati presso il parlamento italiano, in materia di regolamentazione della rappresentanza degli interessi e di partecipazione dei gruppi di pressione al processo decisionale pubblico, ma nessuno di essi è mai stato approvato. Tra questi, il cosiddetto "DDL Santagata", preparato durante il secondo governo Prodi. Il disegno di legge fu presentato dal Ministro per l'attuazione del programma di governo, Giulio Santagata, nel novembre 2007, al termine di un lavoro di analisi ed elaborazione condotto da una Commissione governativa presieduta dal consigliere di Stato Michele Corradino e da PierLuca Petrillo. Il disegno di legge, approvato dal Consiglio dei Ministri, venne assegnato alla Commissione Affari Costituzionali del Senato ma mai discusso a causa della caduta del governo Prodi. Analoghe proposte di legge sono state riprese durante la XVI legislatura (2008-2012) dai deputati Marinello e Murgia. Nel corso della XVI legislatura a firma dei deputati Moroni e Sereni, un altro disegno di legge in proposito è stato presentato, senza che si concretizzasse in legge.

Nel corso della XVII legislatura, il governo presieduto da Enrico Letta ha ripreso il tema della regolamentazione dei gruppi di pressione[20], affidando ad un gruppo di lavoro la redazione del disegno di legge, dopo aver condiviso nel Consiglio dei Ministri del 24 maggio 2013 una nota informativa su come procedere a regolamentare le lobbies. Il 5 giugno 2013, su incarico del presidente Letta, il gruppo di lavoro incaricato di redigere il ddl lobby ha ufficialmente incontrato una delegazione di lobbisti. Il gruppo di lavoro, coordinato dal segretario generale di Palazzo Chigi Roberto Garofoli e da Pier Luigi Petrillo, ha concluso il lavoro di elaborazione del disegno di legge il 12 giugno 2013. Il provvedimento è stato illustrato nel pre-Consiglio dei Ministri del 4 luglio 2013 ed ha sollevato immediatamente critiche e valutazioni poco favorevoli, tanto da parte del mondo dei lobbisti quanto da parte di alcuni politici. Il Consiglio dei Ministri del 5 luglio 2013 ha preferito rinviare il provvedimento suggerendo per il testo ulteriori approfondimenti comparati.

Il disegno di legge elaborato dal gruppo di lavoro è naufragato di fronte alla opposizione di un cospicuo numero di Ministri contrari tanto al merito quanto al metodo del drafting legislativo, ritenuto troppo puntuale e interventista. In particolare il disaccordo sostantivo, cui è riconducibile il naufragio della possibilità di regolamentare le lobby da parte dell'esecutivo Letta, riguardava una molteplicità di profili, insiti nelle proposte avanzate nella bozza, tra cui: autorità delegate alla tenuta del Registro dei lobbisti, entità delle sanzioni per comportamenti contrari alla legge, frequenza del rendiconto degli incontri tra politici e lobbisti.

Alcuni modelli di categorizzazione del lobbying sono stati recentemente forniti da Primavera e Micucci, con speciale riferimento alla questione del traffico di influenze illecite, contenuto nella Legge Severino.

L'esecutivo Renzi aveva segnalato nel DEF l'esigenza di definire a giugno 2014 "un provvedimento legislativo per regolare le lobby e le relazioni fra gruppi di interesse e istituzioni, a tutti i livelli".

Nel luglio 2016 anche il vice presidente della Camera Luigi Di Maio ha sostenuto la necessità di una legge in materia.

Legislazione regionale

In assenza di una normativa nazionale, alcune regioni italiane hanno approvato delle leggi regionali in materia di disciplina del lobbying: è il caso della Regione Toscana (L. R. 5/2002 Norme per la trasparenza dell'attività politica e amministrativa del Consiglio regionale della Toscana), della Regione Molise (L. R. 24/2004 Norme per la trasparenza dell'attività politica ed amministrativa del Consiglio regionale del Molise) e della Regione Abruzzo (L.R. 61/2010 Disciplina sulla trasparenza dell'attività politica e amministrativa e sull'attività di rappresentanza di interessi particolari). Più recentemente altri 2 testi di legge regionale per la disciplina del lobbying sono stati approvati in Calabria e Lombardia, mentre analoghe proposte di legge regionale sono state presentate nelle Marche, in Emilia-Romagna, Veneto e Friuli Venezia Giulia, finora senza esito.

Regolamentazioni non legislative

Il primo parziale tentativo ministeriale è stato avviato dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali dove, con il DM 9 febbraio 2012, n. 2284, con la creazione dell'Unità per la Trasparenza, poi chiuso dal Ministro Nunzia De Girolamo. Ad aprile 2015, viene varata al MIPAAF una nuova disciplina del Registro - che prevede anche iscrizioni di ufficio, in parallelismo con i registri regionali toscano, lombardo, pugliese e abruzzese - risultano registrati nell'Elenco dei Lobbisti del MiPAAF, 112 soggetti tra cui multinazionali come Enel e Vodafone, associazioni di settore come Legapesca e ONG come Slow Food.

Sempre a livello di disciplina nazionale dal settembre 2016, è attivo il Registro dei lobbisti presso il Ministero dello Sviluppo Economico, fortemente voluto dal Ministro Calenda, e che consente ai soli gruppi registrati di poter fissare incontri dentro al MISE con Ministro, Vice - Ministri e Sotto Segretari di Stato.

A livello di disciplina nazionale del lobbying, nel mese di aprile 2016, la Giunta per il regolamento della Camera dei deputati ha approvato il Codice di condotta dei deputati e la Regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi, di ispirazione del Deputato Pino Pisicchio. Il nuovo regolamento, con la previsione di un registro dei lobbisti presso la Camera dei Deputati ha avuto avvio, solo per questo ramo del Parlamento, grazie al Disciplinare realizzato dal Vice Presidente della Camera dei Deputati Marina Sereni. Infatti, il 7 febbraio 2017 l'ufficio di Presidenza della Camera dei Deputati ha approvato definitivamente il nuovo regolamento dei lobbisti che è entrato in vigore il 7 marzo 2017 prevedendo l'obbligo, per chiunque voglia fare lobby alla Camera, di iscriversi in un registro pubblico e di presentare annualmente una relazione sulle attività poste in essere. Infine, nel maggio 2017 anche il Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, guidato dal Ministro Maria Anna Madia, ha avviato il registro dei portatori di interessi; solo mediante l'accreditamento a tale registro, come nel caso del MISE, si può essere ricevuti da Ministro e Sottosegretari dentro i locali del Ministero (ed è pubblicata una agenda elettronica degli incontri avuti dal Ministro con i portatori di interessi, per garantire la massima trasparenza possibile).

Il registro dei lobbisti

Nel marzo 2012 la Presidenza del Senato italiano aveva annunciato l'intenzione di istituire un registro dei lobbisti, intendendo con questo termine i soggetti che, con trasparenza, hanno il compito di rappresentare ai poteri amministrativi o a quelli legislativi le richieste dei gruppi di pressione. I media si sono ampiamente occupati della questione, anche se da diverse parti si sottolinea la necessità di porre una distinzione,

basata sulla trasparenza e sulla deontologia nei contatti, tra la figura del lobbista e quella del faccendiere.

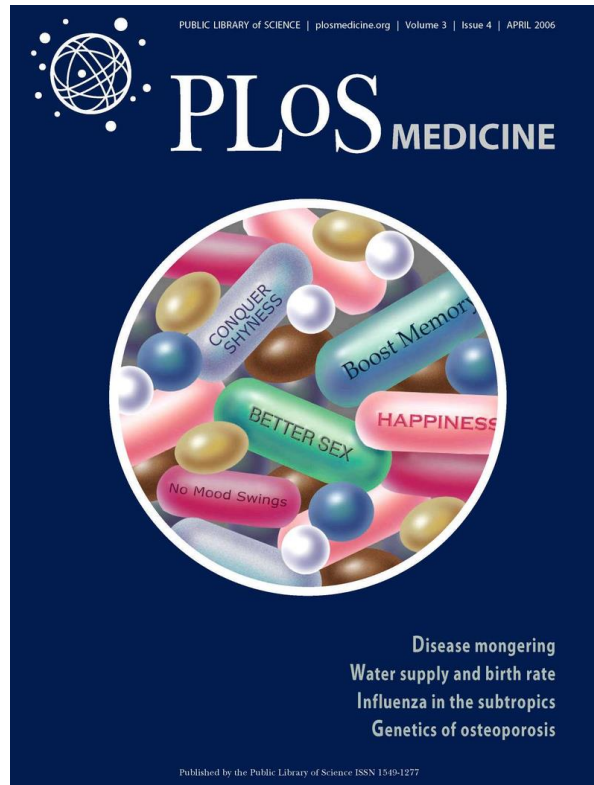
Sono attivi 4 registri nazionali (MIPAAF dal 2015, MISE da settembre 2016, Camera dei deputati da marzo 2017, MISPA da maggio 2017), 5 registri regionali (Toscana, Abruzzo, Lombardia, Calabria, Puglia), la cui struttura riprende il modello del Registro della Trasparenza della UE (con sezioni dedicate a lobbisti interni, lobbisti esterni, ong, think tank, soggetti della rappresentanza territoriale; e con incentivi selettivi per la registrazione), mentre sembra ancora impraticabile l'ipotesi di emanazione di una legge nazionale sul tema.

DISEASE MONGERING

L'espressione in lingua inglese *disease mongering* o *corporate disease mongering*, *commercialization of disease*, che in italiano si può tradurre come "mercificazione della malattia" indica il tentativo di parte dell'industria farmaceutica a incrementare la nosografia allo scopo di aumentare la clientela.

Nel corso degli anni è emerso come alcune voci nosografiche (cioè alcune classificazioni, fattori di rischio e dati di incidenza sulla popolazione) siano state create allo scopo di ricavare un profitto e, anche attraverso una campagna di sensibilizzazione finanziata dalle case farmaceutiche, il paziente/consumatore sia stato spinto alla ricerca di una soluzione a problemi di salute che in realtà non esistono, perlomeno nella forma e intensità con la quale vengono pubblicamente presentati. Il vantaggio per le case farmaceutiche sarebbe evidente: identificando situazioni di benessere o normali condizioni di esistenza con patologie subcliniche, le dimensioni del mercato per i farmaci deputati a curarle aumenterebbero in modo considerevole, con relativo incremento nelle vendite e quindi dei profitti. Parte dei medici, degli ordini professionali sanitari, delle agenzie di consumatori e delle istituzioni vengono influenzati dalle campagne di pubbliche relazioni finanziate dalle stesse case farmaceutiche.

Se da un lato è vero che nel campo sanitario si hanno interessi economici che talvolta generano illeciti o problematiche etiche, d'altra parte il termine *disease mongering* è anche impropriamente utilizzato nell'ambito di diverse teorie del complotto portate avanti in campo medico tendenti a criminalizzare indiscriminatamente tutto il settore. Un noto esempio sono le varie campagne contro le vaccinazioni che negano a priori i vantaggi concreti che l'introduzione delle vaccinazioni ha portato in campo medico. Non vi sono per contro esempi di farmaci inefficaci o dannosi che, alla lunga, non siano stati eliminati dal mercato. Casi analoghi al *disease mongering* (D.M.) avvengono quando si propongono teorie prive di un inoppugnabile riscontro scientifico. Un esempio è dato dalla vendita di rimedi per la "disintossicazione" dell'organismo, oppure dall'ipotetica esistenza di malattie mai provate scientificamente, come per esempio la sensibilità chimica multipla o la malattia di Morgellons.



Copertina di una collezione di articoli sull'argomento pubblicati sul Public Library of Science-Medicine

Origine

Lynn Payer nel 1992 coniò il termine Disease Mongering per descrivere la campagna pubblicitaria del collutorio Listerine della Johnson & Johnson contro l'alitosi. Va precisato che l'alitosi non è semplicemente uno stigma sociale immaginato, ma può derivare da un ampio spettro di condizioni mediche, condizioni che vanno da un'infezione batterica delle gengive a una insufficienza renale. Questa condizione oggi è riconosciuta dal consiglio scientifico della American Dental Association come "una condizione riconoscibile che merita attenzione professionale".

Secondo Lynn Payer «il disease mongering è la più insidiosa delle varie forme che l'educazione medica può assumere». Le tecniche che, secondo Payer, sfruttano e, in alcuni casi producono, queste errate percezioni sono:

- indicare normali aspetti della vita umana (spesso inventando nuove parole per descriverli) come anormali e quindi bisognosi di cure;
- definire una malattia in modo ambiguo, parlando di vaghe carenze e squilibri, in modo da poterla riferire a quante più persone possibili;
- creare dibattito riguardo ad una malattia influenzando l'opinione pubblica in senso negativo per poi presentare trattamenti di dubbia utilità, abusando di studi clinici ad hoc;
- abusare di statistiche e studi clinici per esagerare i benefici del trattamento e al contempo decantare assenza di effetti collaterali rilevanti;
- pubblicizzare un sintomo piuttosto comune come fosse una malattia grave;

- promuovere una malattia attraverso una campagna di pubbliche relazioni organizzata e/o direttamente o indirettamente finanziata dalla casa farmaceutica che produce il farmaco che dovrebbe curarla.

Barbara Mintzes riassume diversamente questi aspetti:

- promuovere ansia nei consumatori sani rispetto al loro futuro stato di salute, gonfiando ad arte i dati inerenti al rischio di ammalarsi;
- promuovere trattamenti aggressivi e costosi per malattie e sintomi lievi o per comportamenti che in passato non venivano trattati per via farmacologica, come il disturbo da deficit di attenzione/iperattività (ADHD);
- l'introduzione di nuove diagnosi, come il disturbo disforico premestruale (PMDD) o disturbo d'ansia sociale, che sono difficili da distinguere dalle condizioni di vita normale.
- ridefinire le malattie in termini di esiti surrogati. Ad esempio, per la Mintzes l'osteoporosi diventa una malattia caratterizzata da bassa densità ossea piuttosto che da fratture dovute a fragilità ossea al fine di aumentare la vendita di Bifosfonati. In questo caso, la Mintzes ignora la definizione corretta di osteoporosi conclamata, di cui si parla solo in presenza di una frattura. La demineralizzazione ossea lieve viene definita osteopenia ed in una certa misura è considerata una normale conseguenza dell'invecchiamento.

Conflitto d'interessi privato/pubblico

L'articolo *The Tragedy of the Commons* (La tragedia dei beni comuni) del 1968 di Garrett Hardin dimostra che la massimizzazione del profitto individuale mette a repentaglio necessariamente il bene pubblico quando questo non trova una soluzione tecnica se non con un'estensione morale.

Con le politiche di deregolamentazione, dal 1980 l'industria farmaceutica ha cominciato a programmare una pipeline di R&D inerente farmaci utili per il miglioramento dello stile di vita. Conseguentemente a ciò si è notevolmente sviluppato il settore marketing che ha iniziato a produrre pubblicità rivolta ai consumatori finali e non solo come prima accadeva alla classe medica (questo tipo di farmaci è solitamente di libera vendita e difficilmente viene prescritto dai medici). I giornalisti hanno giocato e giocano un ruolo chiave per «stuzzicare l'appetito» del pubblico verso le notizie mediche, facendo da cassa di risonanza a ogni nuova scoperta e ai suoi trattamenti. Da tempo si osserva il tentativo in Europa di deregolamentare la pubblicità dei farmaci in modo simile a quanto accade negli Stati Uniti dove è ammessa la pubblicità anche di farmaci prescrittibili al paziente. In Europa e in Italia il destinatario della pubblicità dei farmaci di questo tipo è solo il sanitario.

I conflitti di interesse tra enti di ricerca (statali o privati), ricercatori e industria farmaceutica possono essere legati:

- ai guadagni finanziari che si possono ricavare dal partecipare alle sperimentazioni sponsorizzate dalle industrie farmaceutiche (le aziende farmaceutiche sovvenzionano uno studio sostenendo economicamente i ricercatori. Questo conflitto di interesse viene indicato all'inizio del paper citando il finanziamento ricevuto)

- alla possibilità di pubblicare le sperimentazioni promosse dalle industrie farmaceutiche con vantaggi per la propria carriera accademica. Va comunque ricordato che la carriera accademica è legata in minima parte al numero complessivo di pubblicazioni. Le valutazioni sull'operato di un ricercatore tengono conto più che altro del numero di citazioni che riceve, cioè del numero di volte che altri ricercatori riutilizzano (validandolo) il suo lavoro in altri studi
- a vantaggi personali, come la partecipazione a conferenze, spesso in luoghi turistici, e/o viaggi di piacere. Tale aspetto, quantomeno in Italia, non si verifica più come negli ultimi decenni del Novecento poiché per legge le case farmaceutiche non possono elargire tramite gli informatori farmaceutici servizi in alcun caso o gadget pubblicitari di elevato valore economico
- a vantaggi per l'istituzione, se nei loro bilanci quote significative di finanziamenti provengano dall'industria farmaceutica o grazie all'acquisto in comodato di attrezzature.
- all'esclusione selettiva di organizzazioni o di strutture non in linea con le grandi multinazionali farmaceutiche, facendo venir meno loro i fondi. Un elemento molto forte di controllo è «la soppressione o la distorsione del dibattito sull'allocazione delle risorse».

Il conflitto di interesse tra consumatore/paziente e le grandi multinazionali del farmaco nasce tutte le volte che con la partecipazione a sperimentazioni cliniche sponsorizzate diventa più facile ottenere farmaci difficili da reperire. Ciò è vero soprattutto nei paesi in via di sviluppo, come dimostrato dal caso del contenzioso di Kano tra la Pfizer e lo stato nigeriano (Pfizer ha fornito gratuitamente un farmaco sperimentale a dei bambini malati di meningite invece del ben più noto e testato ceftriaxone. Il problema nasce dal fatto che Pfizer non ha spiegato ai genitori dei bambini che si trattava di una terapia sperimentale. La faccenda si è risolta con il pagamento di un risarcimento alle famiglie, il farmaco in questione viene tutt'oggi usato per curare alcune infezioni, di cui la meningite non fa parte).

Ruolo della stampa medica

Alcuni ricercatori francesi nel 1990 hanno rilevato che solo 41 paper esaminati su 141 erano scritti elencando correttamente i pro e i contro delle terapie. Le indicazioni terapeutiche erano assenti in 5 casi (3,5%), in 42 studi (29,8%) la pubblicità era esagerata, gli effetti collaterali non venivano menzionati in 37 paper (26,2%) e, allo stesso modo, le controindicazioni erano assenti da 30 (21,3%) e incomplete in 19 (13,5%) articoli. Gli autori della ricerca concludono sostenendo che: «è chiaro che le aziende farmaceutiche non sempre seguono un codice di comportamento etico e che spesso sfruttano la mancanza di controlli efficaci nei paesi in via di sviluppo».

I ricercatori della UCLA (Università della California a Los Angeles) hanno studiato le pubblicità farmaceutiche valutandone la conformità alle norme della FDA (Food and Drug Administration) e hanno rilevato che nel 30% le aziende usano in modo improprio la definizione di "farmaco di prima scelta." Il 32% dei titoli pubblicitari induce in errore il lettore circa l'efficacia. Inoltre, nel 44% dei casi, i revisori hanno ritenuto che la pubblicità porterebbe prescrizioni improprie. I revisori non avrebbero pubblicato il 28% degli annunci e avrebbero richiesto importanti revisioni in un ulteriore 34% (38%

approvato). Secondo un'altra ricerca, a causa delle pubblicità è possibile arrivare ad avere prescrizioni inappropriate nel 44% dei casi.

A Basilea in Svizzera una ricerca ha indicato che il 53% di tutte le affermazioni fatte dalla industrie farmaceutiche, pubblicate in importanti riviste scientifiche, non sono supportate dagli studi di riferimento o quando presenti sono citati sulla base di informazioni potenzialmente di parte. Gli autori dello studio concludono sostenendo che «i medici non dovrebbero fidarsi delle affermazioni, anche quando sembrano fare riferimento a studi scientifici.»

Un aspetto interessante è quello riferito alla pubblicazione di dati sperimentali prodotti dai lavori clinici pubblicati nelle riviste, legato a due problemi ampiamente noti della metodologia statistica:

- il problema della classe di riferimento (popolazione scelta, dimensione campionaria, metodiche di clusterizzazione)
- la distinzione tra significatività statistica e clinica.

Inoltre, in alcuni casi le aziende farmaceutiche hanno avuto veri e propri contenziosi con le riviste mediche, si ricorda ad esempio il caso Pfizer vs New England Journal of Medicine.

Ruolo delle grandi case farmaceutiche

Nonostante gli indubbi risultati in termini di aumento dell'aspettativa di vita dovuti alla ricerca medica, che in ambito farmaceutico sono in larga parte attribuibili ai progressi della ricerca privata, negli anni si è altresì sviluppata una certa tendenza alla medicalizzazione di molte condizioni normali e al loro trattamento grazie all'offerta di nuove terapie farmacologiche e chirurgiche. In questo, un ruolo decisivo lo avrebbero avuto le grandi multinazionali farmaceutiche:

«L'aumento di contatti tra i medici e l'industria farmaceutica è stato segnalato, anche se non esistono dati in letteratura per quanto riguarda i potenziali conflitti di interessi finanziari per gli autori di linee guida di pratica clinica (CPG). Queste interazioni possono essere particolarmente rilevanti poiché (le Linee Guida) CPGs sono progettate per influenzare la pratica di un gran numero di medici. [...] L'80% degli autori aveva una qualche forma di interazione con l'industria farmaceutica.»

(Choudhry NK1, Stelfox HT, Detsky AS. Relationships between authors of clinical practice guidelines and the pharmaceutical industry. JAMA. 2002 Feb 6;287(5):612-7.)

Le grandi multinazionali farmaceutiche sono accusate di usare negli approcci di marketing alcune strategie eccessivamente aggressive. Secondo Ray Moynihan, spesso, si cerca di rendere malattie minori o semplici disturbi (come la calvizie, la disfunzione erettile, la fobia sociale, la sindrome del colon irritabile e altre condizioni) patologie gravi da trattare in modo aggressivo. Jerry Avorn, un professore di medicina presso la Harvard University, pur critico con l'industria farmaceutica, scrive che bisogna fare attenzione a stigmatizzare la ricerca farmaceutica perché i progressi sono innegabili e bisogna evitare di vedere le malattie come una invenzione. «La verità sta da qualche parte nel mezzo».

Deterrenza delle sanzioni

I sostenitori della teoria del disease mongering (DM) rimarcano la scarsa deterrenza delle sanzioni. Ad esempio, la Pfizer dal 1999 al 2006 è stata oggetto di 6 casi giudiziari nei quali si è dovuta difendere da diverse tipi di accuse. Questi casi hanno comportato per la Pfizer un risarcimento in indennizzi pari a un totale di 2.890.100.000 di \$, di cui 715,4 milioni riguardano contratti col Governo Federale USA. Pfizer ha comunque ottenuto un vantaggio economico avendo venduto molte più confezioni dei suoi farmaci, con un ampio margine di profitto rispetto alle multe pagate. Ad esempio, con la vicenda Neurontin Pfizer ha realizzato circa 2 miliardi di \$ di incasso con utilizzi off label contro i 430 milioni di \$ di multa.

Nel 2010 della Newman BMJ, si legge che «il 2 settembre 2009 la Pfizer ha subito la più grande multa mai inflitta dal Dipartimento della Giustizia USA a una azienda farmaceutica. Una multa pari a 2,3 miliardi di \$ per i farmaci: valdecoxib, ziprasidone, linezolid, e pregabalin». Il giorno dopo, il New York Times ha sottolineato che 2,3 miliardi di \$ corrispondono per Pfizer a meno di tre settimane di vendite.

Una possibile soluzione sembra essere quella di, in caso di abusi, far cessare la validità del brevetto in modo che il farmaco entri immediatamente in concorrenza con il generico, opzione questa molto temuta dalle aziende e che può erodere i guadagni delle grandi aziende farmaceutiche in modo ben maggiore rispetto a qualche multa che, spesso, viene intesa più come un costo di investimento che come un deterrente.

Esempi di disease mongering - Strategia quantitativa: trattamento di un maggior numero di persone

Un esempio di questo fenomeno può essere l'indicazione all'uso di oscillococcinum (rimedio omeopatico composto interamente da zucchero prodotto dalla Boiron) nella prevenzione e nel trattamento dell'influenza stagionale. L'azienda produttrice esorta i consumatori ad assumere il rimedio omeopatico anche in situazione di benessere per scongiurare il rischio di influenza ed eventualmente anche per trattarla dopo l'esordio. Allo stato attuale, in letteratura si ritiene che non ci sia alcuna evidenza che raccomandi l'uso di questa medicazione per trattare o prevenire l'influenza. Gli unici studi a favore dell'oscillococcinum sono stati finanziati dalla Boiron stessa e dichiarano apertamente il conflitto di interessi.

Secondo uno studio della popolazione Italiana, nell'arco di 1 anno il 57% della popolazione riferisce di aver avuto almeno un episodio a carattere influenzale. L'oscillococcinum è stato usato, per lo più come automedicazione, nel trattamento del 36% dei casi rendendolo di fatto il prodotto più venduto nel settore. Si noti come i medici generalmente non prescrivano farmaci per il trattamento diretto dell'influenza (perché non esiste nulla di provata efficacia), limitandosi a prescrivere terapie di supporto per alleviare i sintomi come ad esempio i mucolitici (55% delle prescrizioni mediche).

Esempi di disease mongering - Strategia temporale: lucro sul tempo di trattamento

Un caso che ha fatto molto scalpore in Italia è stato lo scandalo dell'Avastin-Lucentis.

Avastin (bevacizumab), commercializzato dalla Roche (di cui Novartis possiede un terzo delle azioni) e Lucentis (ranibizumab), prodotto dalla Novartis, appartengono entrambi alla classe dei farmaci ad anticorpi monoclonali, hanno sostanzialmente lo stesso tipo di attività e lo stesso bersaglio (il VEGF) e vengono impiegati con successo nel trattamento della degenerazione maculare, retinopatia diabetica e altre patologie oculari; mentre

Avastin veniva utilizzato nelle patologie oculari in off-label (essendo originariamente indicato per la cura di vari tipi di neoplasie), Lucentis era stato appositamente brevettato per il trattamento di queste ultime.

A seguito della proibizione dell'impiego dell'Avastin in off-label da parte dell'AIFA nel 2012, Lucentis divenne virtualmente il farmaco di elezione per il trattamento delle suddette patologie oculari, causando un aggravio sulle casse pubbliche, avendo un prezzo più alto di circa 60 volte (20 euro contro 1200 euro per mese di terapia) rispetto all'Avastin. Va evidenziato che la durata del trattamento delle patologie neoplastiche sia sensibilmente più limitata nel tempo (mesi) rispetto al trattamento delle patologie oculari per cui veniva impiegato il Lucentis (anni), obbligando quindi ad un maggior approvvigionamento di farmaci, che pertanto richiedono già di per sé una spesa maggiore sul lungo periodo.

Il fatto che Roche non avesse a suo tempo richiesto la certificazione per l'utilizzo dell'Avastin anche nelle patologie oculari fece supporre che le due case farmaceutiche avessero fatto cartello per indurre l'acquisto del Lucentis. A seguito dell'ostruzionismo mostrato dalle case farmaceutiche, chiaramente dovuto alla volontà di vendere ai pazienti il farmaco più costoso, nel 2014 la corte di giustizia europea ha multato Novartis e Roche per 180 milioni di euro (pari al loro fatturato di circa mezza giornata). Si stima che nel periodo tra il 2012 e il 2014 il blocco dell'utilizzo dell'Avastin in favore del Lucentis sia costato circa 1,2 miliardi di euro al sistema sanitario nazionale italiano.

VEGF

La terminologia fattore di crescita dell'endotelio vascolare (in inglese vascular endothelial growth factor, da cui la sigla VEGF) indica una specifica sottofamiglia di fattori di crescita coinvolti sia nella vasculogenesi (intesa come genesi ex novo di un sistema circolatorio in età embrionale), sia nell'angiogenesi (la formazione di vasi da strutture già esistenti). La proteina più importante di questa categoria è il VEGF-A, in origine chiamato VEGF prima della scoperta delle altre proteine della stessa famiglia. Ne fanno parte anche la PlGF (proteina placentare coinvolta nello sviluppo prenatale), VEGF-B, VEGF-C e VEGF-D.

Ulteriori molecole di questa famiglia sono state scoperte nei virus (VEGF-E) e nel veleno di alcuni serpenti (VEGF-F).

Esempi di disease mongering - Strategia qualitativa: nuova malattia

Un esempio di questa strategia è la campagna pubblicitaria riguardante i rimedi contro la cellulite di Somatoline Cosmetics, caratterizzata dallo slogan "la cellulite è una malattia", affermazione priva di valenza scientifica, in quanto la medicina considera la cellulite un inestetismo della pelle senza alcun significato patologico, considerato anche che la maggior parte delle donne sperimenta nel corso della sua vita questa condizione. Le pubblicità in cui si parla di cellulite in senso patologico hanno quindi lo scopo evidente di allarmare la consumatrice, facendole percepire un piccolo inestetismo come un problema patologico a cui porre rimedio tramite l'acquisto di prodotti di bellezza che, impropriamente, sono definiti farmaci dal pubblicitario. In questo modo, aziende che non lavorano nemmeno in ambito farmaceutico, bensì cosmetico, cercano di mercificare l'errata percezione delle malattie al solo scopo di incrementare i propri guadagni.

Casi di falsi Disease Mongering

Fra i vari casi di falso disease mongering (DM), in contrasto con le conclusioni della comunità scientifica, e legati a teorie del complotto, possono essere citati come esempio:

- le teorie sulla non esistenza dell'AIDS
- le teorie antivacciniste
- le teorie sull'ipertensione fisiologica (PA normale = 200 - età)
- le teorie del complotto della mammografia
- le teorie del complotto sull'osteoporosi
- le teorie del complotto sulle statine

CAPITOLO 3

MERCATO

Il termine mercato, in economia ha due accezioni correnti, una indica il luogo (anche in senso figurato) in cui vengono realizzati gli scambi economico-commerciali di materie prime, beni, servizi, denaro, strumenti finanziari eccetera, la seconda si riferisce al meccanismo istituzionale per mezzo del quale si svolge un commercio.

Descrizione

Secondo una definizione scientifica (come ad esempio nel campo dell'economia politica), il mercato è l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè degli acquirenti e dei venditori. In termini equivalenti microeconomici o macroeconomici, il mercato è definito come il punto di incontro della domanda e dell'offerta. Queste definizioni possono quindi riferirsi

ad un luogo fisico, o ad un concetto immateriale. Spesso con il termine mercato si indica sinteticamente il sistema economico più precisamente definito economia di mercato.



Mercato a Djenné (Mali)



Wet market a Singapore



Mercato finanziario

Con l'articolazione degli studi della disciplina, si sono nel tempo attribuite crescenti attenzioni allo sviluppo di specifiche branche del mercato, costituenti i mercati specifici per i quali valgono peculiarità funzionali, di andamento e di organizzazione tali da renderli analizzabili individualmente (ed anche in comparazione con gli altri).

Si parla dunque al plurale di "mercati" poiché non solo se ne avrà pluralità sinché persisterà una pluralità di sistemi economici indipendenti (ad esempio i sistemi nazionali), ma anche all'interno stesso di un sistema economico possono individuarsi prevedibili ed analizzabili movimenti dei soggetti economici raggruppabili per categorie di localizzazione, tipologia, modalità ed innumerevoli altre caratteristiche. Si hanno così i mercati regionali (intendendosi per "regione" una porzione significativa, per qualità o quantità dei soggetti o degli scambi, del sistema generale), oppure i mercati internazionali.

Un'antica partizione scolastica individuava intanto una prima distinzione tipologica merceologica generale, per il tipo di oggetto degli scambi, fra il mercato mobiliare (oggi più noto come mercato finanziario) ed il mercato immobiliare; le classificazioni merceologiche, infinite quanto le merceologie, hanno consentito di enucleare una quantità non inquadrabile di atomistici mercati, ad esempio "della piastrella in cotto di seconda scelta" o "delle punte intercambiabili per avvitatore a batteria", che nonostante l'apparente capziosità sono oggetto di utili studi da parte degli interessati. Altre differenziazioni possono riguardare il modo (anche pratico) di effettuazione degli scambi (ad esempio il recente mercato telematico, distinto dal mercato tradizionale).

I soggetti

I singoli agenti economici è solito distinguerli, a seconda della loro funzione, in due categorie principali, compratori e venditori.

I compratori includono i consumatori (che acquistano beni e servizi per uso personale), e le imprese, che strumentalmente acquistano lavoro, capitale e materie prime per produrre beni e servizi.

I venditori includono le imprese, che vendono i beni ed i servizi da loro prodotti, i lavoratori che vendono i propri servizi ed i proprietari di risorse produttive (ad esempio beni immobili) che possono essere cedute a titolo definitivo (vendita, o meglio alienazione) al fine di ricavarne il prezzo, oppure a titolo temporaneo (per locazione o altri tipi di diritto di godimento) al fine di ricavarne la rendita.

La maggior parte degli individui e delle imprese sono allo stesso tempo compratori e venditori, ma è più semplice a volte considerarli separatamente, come compratori nel momento in cui acquistano e come venditori nel momento in cui vendono.

Compratori e venditori, secondo una delle citate definizioni, interagiscono per formare i mercati. Un mercato è in questo senso un insieme di compratori e venditori che interagiscono, generando così delle opportunità di scambio.

Tipologie

I principali tipi di mercato sono:

- mercato commercio su area pubblica;
- mercato delle materie prime;
- mercato agricolo;
- mercato dei beni di consumo;
- mercato immobiliare;
- mercato dei capitali;
- mercato finanziario;
- mercato azionario;
- mercato del lavoro.

In senso metaforico:

- mercato delle idee

Dal punto di vista geografico si distingue tra:

- mercato locale;
- mercato nazionale o interno;
- mercato internazionale o estero.

Mercato Immobiliare

In economia il mercato immobiliare (definito comunemente anche il "mercato del mattone") è una tipologia di mercato, in cui la compravendita effettuata tra venditori e compratori, o qualsiasi altra loro interazione, potenziale o effettiva è riferita allo scambio di beni immobili di qualsiasi tipo, come: abitazioni, terreni, locali commerciali ecc...

Spesso in questo tipo di mercato è presente una figura di elevata importanza, il mediatore, presente comunque anche in altri mercati. Il mediatore è colui che mette in relazione due o più persone per la conclusione di un affare senza essere legato ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, dipendenza o rappresentanza. In questo tipo di mercato ricopre dunque un ruolo molto importante, il suo aiuto viene richiesto nella maggior parte delle trattative. Il mediatore viene per questo definito in questo mercato: agente immobiliare.

Un elemento di particolare rilievo nel mercato immobiliare in Italia è ricoperto dagli investimenti immobiliari svolti principalmente da importanti società internazionali principalmente orientate ad asset con destinazione commerciale e ricettiva.

In particolar modo a partire dal 2018 si è riaperto l'interesse da parte dei grandi investitori istituzionali esteri per gli immobili soprattutto a Milano, città che si sta rivelando un vero e proprio catalizzatore in quest'ottica.

Infatti i volumi realizzati nel corso del 2019 dagli investimenti immobiliari relativi al settore non residenziale in Italia sono stati pari a circa 11 miliardi di Euro.

Mercato creditizio (dei capitali)

Il mercato creditizio è il mercato finanziario dove vengono negoziati strumenti finanziari non trasferibili, come i mutui e i depositi bancari, cioè strumenti contraddistinti da un alto grado di personalizzazione, in quanto i termini del contratto che legittimano il prodotto sono concordati dalle due parti.

Il mercato creditizio si contrappone al mercato mobiliare, il mercato secondario dove vengono negoziati strumenti trasferibili e, quindi, non personalizzati, come azioni ed obbligazioni.

Il mercato dei capitali si divide in mercato obbligazionario e mercato azionario e differisce dal mercato monetario in quanto i titoli trattati in questo mercato sono di durata medio lunga (oltre i 12 mesi).

Mercato finanziario

Il mercato finanziario, nel diritto dell'economia e nella finanza, rappresenta il luogo nel quale si realizzano le operazioni di contrattazione e scambio di strumenti finanziari di varia natura, a medio o lungo termine.

Storia

Dal 1998 in tutte le Nazioni che aderiscono all'UE ed all'OCSE, i mercati regolamentari possono avere regolamenti interni e statutari decisi dalla società di gestione. Tale mercato finanziario è definito "SSO (Sistema di Scambi Organizzati)". L'unico SSO privato istituzionale (istituzionalizzato) fu il MAC - Mercato Alternativo del Capitale, dal 2006 rilevato da Borsa Italiana. Il primo SSO in Europa Continentale fu SmallXChange, società (Ltd) panamense con sede in Inghilterra.

Attività

Nei mercati si svolge attività di compravendita di strumenti finanziari, soprattutto di azioni; il tutto finalizzato a diversi scopi quali ad esempio:

- finanziamento: cioè permettere agli emittenti di cercare denaro sul mercato
- pricing dei titoli: offrire in via continuativa un prezzo ai titoli
- liquidità dei titoli: offrire la possibilità di uscire dall'investimento
- riduzione dei costi di transazione: la competizione spinge i mercati ad essere più efficienti e quindi a diminuire il prezzo della transazione

Caratteristiche

Un mercato è caratterizzato da:

- Determinate regole sulle modalità di ammissione degli strumenti finanziari e degli operatori, sullo svolgimento degli scambi.
- Un'attività di supervisione che spesso è attribuita alla società che organizza il mercato, che collabora con l'autorità di controllo (in Italia è la Consob). La prima è più attrezzata per il controllo e fa segnalazioni alla seconda.
- Una propria struttura che funge da cornice organizzativa.

Un mercato finanziario consente il trasferimento del risparmio dai soggetti che lo accumulano (soprattutto le famiglie) ai soggetti che lo richiedono (imprese) (un analogo processo di trasferimento del risparmio da soggetti accumulatori a imprese è operato anche dal Sistema Creditizio-Bancario). I soggetti che richiedono liquidità sono definiti "soggetti in disavanzo finanziario" ed emettono strumenti finanziari (depositi bancari, azioni, Buoni Ordinari del Tesoro ecc.) che cedono ai "soggetti in avanzo finanziario" in cambio di moneta.

Lo scambio tra strumenti finanziari e moneta consente la redistribuzione dei rischi economici, perché vengono assunti in parte dagli acquirenti degli strumenti finanziari. È possibile per questi ultimi cedere tali strumenti ad altri soggetti economici, scambiandoli nei mercati appositi. Esistono quindi mercati azionari, obbligazionari, dei derivati, delle opzioni, dei warrant, ecc., ognuno con proprie regole e proprie caratteristiche. Un mercato efficiente deve quindi assicurare che nessuno abbia informazioni privilegiate, per questo esistono norme che colpiscono gli insider trading e i market abuse.

Classificazione

Con riferimento alla natura degli strumenti finanziari si distingue solitamente tra mercato creditizio, mercato mobiliare e mercato assicurativo.

Con riferimento alla durata degli stessi si distingue tra mercato monetario e mercato dei capitali. Infine, con riferimento al momento di emissione degli strumenti finanziari, si distingue tra mercato primario e mercato secondario.

Altre distinzioni possono essere fatte fra mercati cash e mercati derivati, fra mercato ad asta e market maker, fra mercato fisico e mercato telematico, fra mercato pubblico e mercato privato, fra mercato regolamentato e mercato over the counter. Si distinguono tre forme di efficienza:

- tecnica: capacità di avere bassi costi di transazione
- funzionale: capacità di far incontrare domanda e offerta.
- informativa: capacità di riflettere sui prezzi tutte le informazioni disponibili.

In base all'efficienza informativa, è poi possibile distinguere fra mercati:

- deboli: (in cui i prezzi riflettono solo informazioni storiche),
- semiforti: (in cui i prezzi riflettono tutte le informazioni pubbliche, anche prospettive)
- forti: (in cui i prezzi riflettono tutte le informazioni, anche quelle private).

Operatori

Un mercato è il punto di incontro di tre attori diversi:

- investitori, che acquistano e vendono strumenti finanziari

- emittenti, che emettono titoli o strumenti finanziari
- intermediari finanziari, che facilitano gli scambi.

I soggetti che acquistano le azioni e le obbligazioni del mercato finanziario sono le famiglie (che risparmiano); i risparmi delle famiglie vanno poi alle imprese.

Mercato azionario

In finanza il mercato azionario è il luogo, non necessariamente fisico, dove sono negoziati i titoli azionari; in alternativa, indica l'insieme astratto di tutte le compravendite che riguardano le azioni (share), con cui le società per azioni e simili si finanziano tramite equity (e cioè non a debito, come invece avviene con i prestiti in banca e le obbligazioni). La scelta tra equity financing e debt financing è una delle basi della corporate finance.

Tale mercato si distingue in primario e secondario. Sul mercato primario sono collocate le azioni di nuova emissione, mentre su quello secondario sono negoziati titoli già in circolazione, tale per cui le azioni già comprate/possedute da un azionista (shareholder) vengono rivendute a un altro azionista in contesto di perdita o di guadagno (exit strategy). Le imprese emittenti pertanto raccolgono nuove risorse finanziarie solo tramite il mercato primario.

In più, il mercato azionario può essere pubblico o privato se l'emissione e compravendita delle azioni avviene in borsa (public equity financing) o in mercati meno regolamentati e over the counter OTC (private equity financing, usata da azionisti di società non quotate in borsa, angel investor e venture capitalist).

Siccome le azioni, obbligazioni e derivati sono tutti e tre security, il mercato azionario forma una parte del mercato delle security.

Storia

Molti storici sono concordi nel dire che le società di azionisti risalgono già all'antica Roma, ma è nell'Italia medievale del XII secolo che le iniziative imprenditoriali con più azionisti divennero ricorrenti, soprattutto attraverso una tipologia di contratto denominato commenda. Nello stesso periodo, nel Regno di Francia, i courtiers de change si occupavano di gestire e regolare i debiti delle comunità agricole per conto dei prestatori, in assenza di un sistema bancario, che sarebbe nato solo più tardi nell'Italia rinascimentale. Poiché questi mediatori di cambio commerciavano anche con debiti, possono essere considerati tra i primi broker.

Lo storico italiano Lodovico Guicciardini descrisse come alla fine del XIII secolo, a Bruggia, i commercianti di merci si riunissero all'aperto in una piazza del mercato che ospitava una locanda di proprietà della famiglia Van der Beurze, colloquialmente usata per designare la piazza ("Ter Beurze") diventando, nel 1409 la "Brugse Beurse". Istituzionalizzando, dunque, quello che fino ad allora fu un incontro informale. L'idea si diffuse rapidamente nelle Fiandre, con un "Beurzen" aperto poco dopo a Guanto. La borsa di Bruggia divenne un nome familiare, e i commercianti internazionali ripresero il nome di "borsa valori" nel loro paese per definire il luogo di scambio del mercato azionario: prima gli italiani (borsa), ma presto anche i francesi (bourse), i tedeschi (börse), i russi (birža), i cechi (burza), gli svedesi (börs), i danesi e i norvegesi (børs). Nella maggior parte delle lingue la parola coincide con quella per borsa di denaro, risalente al latino bursa, da cui ovviamente deriva anche il nome della famiglia Van der Beurze.

È a metà del XIII secolo che i banchieri veneziani iniziarono a commerciare in titoli di Stato e, a partire dal XIV secolo, anche i banchieri di Pisa, Verona, Genova e Firenze. Ciò era possibile perché si trattavano di città-stato indipendenti, non governate da nobiltà feudali, ma da consigli di cittadini influenti pre-moderni. In tale contesto di avanzamento degli strumenti finanziari e di nascita del capitalismo, furono proprio le compagnie italiane le prime a emettere azioni. Le compagnie in Inghilterra e nei Paesi Bassi seguirono nel XVI secolo. Fu in tale contesto che emersero le prime società per azioni - cioè, le cui azioni sono di proprietà congiunta degli azionisti - e un mercato azionario. Strumento che divenne strumentale alla fase di colonizzazione di ciò che gli europei chiamavano il "Nuovo Mondo".

Finanza d'impresa

La finanza d'impresa o finanza aziendale, largamente nota anche attraverso il nome in inglese corporate finance, è un'area della finanza che si occupa delle decisioni di natura finanziaria che le società (incluse le società per azioni/corporation) devono prendere per sostenere finanziariamente le loro attività e come analizzarle e valutarle (e.g. analisi costi/benefici e analisi input/output).

Questo insieme di conoscenze si può applicare a svariate forme giuridiche d'impresa; se si prende il nome in inglese, è implicito però un riferimento specifico alle società per azioni (in inglese statunitense corporation): il termine managerial finance (letteralmente finanza gestionale) si riferisce a tutte le forme giuridiche d'impresa e non solo alle corporation. Tuttavia, molti concetti sono in comune tra corporate finance e managerial finance e a loro volta si sovrappongono con la conoscenza delle fonti del diritto societario (in particolare, la corporate law), la contabilità finanziaria/financial accounting e la conoscenza del banking.

Questo campo ha alcuni collegamenti con la contabilità finanziaria siccome determinate scelte in corporate finance impattano sui dati nel foglio di bilancio. Si lega pure all'analisi di bilancio e analisi finanziaria (in particolare la company valuation) perché determinate scelte finanziarie e dunque cambi nei dati nei report finanziari cambiano la valutazione positiva o negativa di un'azienda agli occhi degli investitori. Siccome svariati concetti sono in comune, la corporate finance e la company valuation si possono studiare insieme o dopo la contabilità finanziaria. L'analisi di bilancio non va confusa con la valutazione d'azienda, in cui si calcola il valore di un'azienda, tipicamente in contesto di acquisto da parte di un'altra azienda.

Introduzione e obiettivi; il Chief Financial Officer (CFO)

In rapporto alla finanza, come appena accennato, la corporate finance è una delle sue principali aree (finanza pubblica, corporate finance/finanza aziendale e trade finance/finanza commerciale).

Una figura legata alla corporate finance è quella del finanziere aziendale (corporate financier), ovvero il gestore di questa funzione aziendale. Se è uno dei senior manager/top executive di una corporation, esso è il Chief Financial Officer (CFO) o direttore finanziario, una figura che pianifica le attività finanziarie e che in alcuni ordinamenti può affiancare lo Chief Executive Officer/amministratore delegato (CEO) e il Presidente e Vice-presidente della corporation.

Di base, la corporate finance illustra quali prodotti finanziari hanno a disposizione le varie forme giuridiche d'impresa (e.g. le società per azioni) per raccogliere liquidità (funding),

come si può strutturare il capitale, come bilanciare il livello di debito quando le risorse sono prese a debito (e.g. mutui in banca e investimenti di obbligazionisti/bondholder) e quando si acquistano beni e servizi o si effettuano operazioni (e.g. materia prima/raw materials, macchinari, servizi di leasing, affitto, franchising, assicurazione, certificazione, imballaggio merci, caricamento e spedizione, ecc.) e sia come che quanto finanziare un progetto di cui si conosce il costo. Infine, spiega come analizzare e valutare dal punto di vista finanziario una decisione per capire se è conveniente/efficiente e efficace: infatti, una decisione per essere tale deve perseguire il miglior equilibrio possibile tra le risorse/fonti già disponibili in azienda e gli impieghi su cui investirle. Pertanto, la corporate finance ha dei punti di contatto con l'analisi finanziaria (financial analysis) dei progetti.

Prendere decisioni convenienti e efficaci nell'ambito dell'amministrazione finanziaria di un'azienda è una delle basi per perseguire una gestione finanziaria il più efficace possibile, tale per cui le risorse sono racimolate e allocate in modo oculato in base alla loro disponibilità immediata o alla capacità di raccogliere, all'obiettivo da raggiungere e in parte anche in base alla propria filosofia di investimento (alcuni manager o investitori, e.g. azionisti, possono essere più o meno avversi ai vari tipi di rischio, ai progetti innovativi e all'indebitamento, da cui in particolare si origina il rischio di credito).

A sua volta, la gestione finanziaria più efficace possibile (nell'ambito della business administration, esistono più ambiti come ad esempio la gestione della catena di distribuzione) porta l'azienda a non soffrire delle perdite economiche, contribuisce a tenere attivo il suo business, genera un ritorno sull'investimento/sul capitale investito (return on investment/on invested capital), le permette di espandersi e, come conseguenza finale, migliora e accresce il valore dell'azienda agli occhi degli stakeholder verso di essa; se ci si riferisce di preciso agli azionisti/shareholder, si parla di aumento dello shareholder value, cioè del valore dell'azienda agli occhi degli azionisti. Questo valore andrebbe incrementato continuamente e massimizzato. Un'azienda che genera utili aumenta la sua attività anche agli occhi di potenziali creditori, oltre che di potenziali investitori (azionisti vari, incluse le banche, le compagnie assicurative e lo Stato).

Alcuni dei suoi principi su cui si basa sono l'equilibrio tra risorse già disponibili e gli impieghi/obiettivi prefissati, ben definiti e capaci di generare utili/profitti/eccedenze/surplus (indipendentemente che abbiano un orizzonte temporale di breve, medio o lungo termine), rendere il rendimento del capitale investito superiore al costo del capitale senza esporsi a rischi eccessivamente alti e investire in progetti e attività di business in cui le condizioni di mercato e la concorrenzialità dell'azienda portino ad avere un VAN (valore attuale netto) positivo (positive net present value) il quale, in forza del principio di additività del VAN, viene sommato al precedente valore aziendale.

Due macro-aree di quest'area sono il capital budgeting (come raccogliere capitale per finanziare i progetti che realizzano la missione aziendale cristallizzata nell'oggetto sociale scritto nello statuto e in una sorta di motto detto mission statement). La seconda macro-area è il working capital management, cioè la gestione del capitale circolante, ovvero i fondi e risorse (denaro e scorte, in inglese inventory) della corporation per operazioni nel breve termine (short-term, in contrapposizione a medium-term e long-term), prestiti nel breve termine e dei pagamenti dilazionati concessi ai clienti/compratori

(e.g. i pagamenti a 30, 60, 90 giorni dall'emissione della fattura o di un documento che attesta il caricamento della merce sul mezzo del primo spedizioniere/vettore, come una polizza di carico marittima/Bill of Lading). Questi ultimi costituiscono un credito nei confronti della corporation, che però può scontare il titolo in banca tramite girata e dunque incassare immediatamente a vista/at sight (e.g. una cambiale tratta/bill of exchange scontata a una banca): il cliente cessa di essere creditore verso la corporation e diventa creditore verso la banca.

Dal lato dei finanziamenti, l'obiettivo è quello di scegliere il giusto bilanciamento nella struttura finanziaria, ossia il livello di debito ed il livello di equity tale da massimizzare il valore aziendale tramite il beneficio fiscale del debito, il quale non è soggetto ad imposizione fiscale in quanto risulta un costo per l'azienda, ma ponendo allo stesso tempo attenzione all'aumento dell'incidenza dei costi del dissesto finanziario (financial distress): questi ultimi si presentano con l'aumento della probabilità di insolvenza o fallimento collegato all'incapacità dell'azienda di fare fronte alle passività aziendali in scadenza, aumentando di conseguenza il rischio di credito (il rischio massimo è quello di liquidazione della corporation; nell'ordinamento italiano, in quei casi è coatta, cioè forzata).

Introduzione ai concetti delle società per azioni, alle borse e a concetti correlati di finanza

Nel diritto commerciale, una branca del diritto privato (che regola i rapporti tra privati anche se le corporation possono essere pubbliche/controllate dallo Stato e stringere affari con lo Stato), il diritto societario norma le varie forme giuridiche d'impresa con cui un business si organizza: a ogni forma preconfezionata, corrispondono delle caratteristiche base imposte come paletti siccome sono norme (altre caratteristiche si possono selezionare o sono di default, quindi se non si opta per altro si accetta la norma di default in modo tacito o esplicito). Ogni giurisdizione (e.g. legge italiana, francese, tedesca, giapponese, olandese, russa...) ha le sue forme e le sue norme, studiate e studiabili attraverso il diritto comparato; in più, negli Stati Uniti, le società sono normate dalle singole leggi dei 50 stati, tale per cui non c'è una legge federale anche se le norme di legge dei contratti/contracts law e diritto tributario/tax law sono omogenee (lo stato che attira più società è il Delaware, seguito con un largo stacco da New York e California). Ma una forma piuttosto diffusa nel mondo, la società per azioni (o "corporation" in inglese statunitense o "company" nell'inglese britannico o "società anonima" in francese), ha delle caratteristiche base. Di base, la società (tranne nel caso in cui sia unipersonale, cioè abbia un unico proprietario/sole proprietor) funziona nel seguente modo: come il nome stesso indica, consiste in una pluralità di persone aventi una comunione di intenti, ovvero quello di intraprendere un'attività di business a scopo di lucro (negli USA le corporation possono anche svolgere attività non-profit) suddividendo i finanziamenti in parti uguali o disuguali in base alla propria iniziativa: non solo si evita il caso sconveniente in cui una sola persona deve racimolare il denaro per finanziare tutto da solo, ma il rischio di fallimento e la perdita qualora l'impresa sia un flop viene suddiviso tra più persone invece che una sola. Lo stesso principio vale per la suddivisione dei profitti/surplus in quote dette "dividendi": essa avviene in base a quanto ogni singola persona/socio ha investito (e.g. se un socio ha contribuito al 20% del capitale di rischio raccolto, che in tal caso si chiama "capitale sociale", ha diritto al 20% dell'utile generato). Nessun socio può impedire a un altro socio di partecipare ai profitti (divieto di patto leonino). Il raccoglimento di capitale avviene tramite l'acquisto di pezzettini di liquidità detti azioni, che in passato erano

rappresentati da pezzi di carta (oggi sono dematerializzate); a loro volta, le azioni si possono rivendere a nuovi azionisti: in tal caso, i dividendi andranno a loro. Il prezzo dell'azione varia in base all'appetibilità della società. Quest'ultima viene ufficialmente fondata tramite un contratto tra soci, che dev'essere una scrittura pubblica (nell'ordinamento italiano deve essere un atto notarile) e ha un nome proprio, una sigla subito dopo che indica che forma giuridica assume (entrambi i dettagli sono detti "ragione sociale") e un obiettivo (l'oggetto sociale). Gli azionisti si suddividono, in base a quanto possiedono, in "azionisti di maggioranza/di controllo" e "azionisti di minoranza": i primi insieme possiedono almeno il 51% del capitale sociale, mentre gli altri no. Alcune scelte della corporation (per il management effettivo, dipende dai casi), come ad esempio l'aumento o riduzione del capitale sociale, gli emendamenti della carta fondamentale della corporation (lo statuto sociale o "costituzione" o "articoli di associazione" o "charter"), la liquidazione, la quotazione in borsa, una fusione/merger, una scissione/split ecc. vengono decise dai soci, riuniti in un'assemblea dei soci (shareholders' meeting), e il voto funziona secondo un principio plutocratico: un voto vale tanto quanto la percentuale di capitale sociale fornita come input (e.g. se un azionista detiene il 51% del capitale, basta il suo voto per adottare una scelta se basta una maggioranza del 51%); la norma di default, ovvero "one share, one vote/un'azione, un voto" (cioè il voto si tara in base al numero di azioni che un singolo azionista ha comprato) di solito non si usa. Infine, la società è un ente astratto ma ha caratteristiche umane siccome può presentarsi come parte contraente tramite un rappresentante, stringere contratti, indebitarsi, possedere capitale sociale/asset (non solo denaro, ma anche beni tangibili e intangibili che hanno un valore e si possono vendere per trasformare in denaro liquido anche tramite un'asta/auction e cioè beni che si possono liquidare), può avere un nome, può essere denunciata e rispondere di crimini... Queste caratteristiche derivano dal fatto che le società di base sono delle persone giuridiche (dietro a essa ci sono persone fisiche che la animano).

Di tutte le forme di società che esistono, una in particolare è la società per azioni/corporation, che ha cinque caratteristiche universali:

- La personalità giuridica.
- Il possesso in capo ai soci.
- La responsabilità limitata: siccome la società è proprietaria/titolare di un capitale sociale ed è lei che si presenta come parte contraente, i creditori possono reclamare il loro credito rivalendosi solo sul capitale sociale e non sugli asset dei singoli soci o manager o lavoratori. Viceversa, i creditori personali dei soci, manager o lavoratori non possono soddisfare il loro credito attraverso gli asset della compagnia a causa della separazione patrimoniale e dell'esistenza di un velo societario tra società e stakeholder. Ma il velo sociale si perfora e la responsabilità limitata degli stakeholder diventa illimitata in alcuni casi di reati gravi (e.g. quando la società finanzia il terrorismo internazionale) o, per esempio, se il manager nell'ordinamento statunitense, agisce con intento doloso (e.g. causa delle perdite alla società apposta) o in modo negligente.
- Il capitale sociale suddiviso in azioni liberamente trasferibili.
- La gestione delegata a un consiglio di amministrazione (CDA/board of directors) centralizzato: quest'altra caratteristica deriva dal fatto che le corporation, quando diventano enormi, gestiscono molte attività e hanno un gran numero di azionisti che, a causa delle compravendite di azioni, per giunta cambiano spesso, hanno

bisogno di un gruppo di persone ben coordinate che riescono a gestire in modo efficiente un business così complesso attraverso le loro abilità. Pertanto, si istituisce un gruppo di manager non operativi/senior manager/top executives che prende le decisioni di management al vertice (possono essere coordinati da figure apicali come il Presidente, Vice-presidente, il CEO e il CFO), decisioni che vengono poi messe in pratica dai manager operativi (i manager sono ordinati in una struttura gerarchica/piramidale e non piatta).

Anche i lavoratori possono partecipare all'impresa o essere incentivati a fare ciò tramite gli ESPO (Employee Stock Ownership Plans); anche i manager possono partecipare all'impresa. In caso di dissesto finanziario o dichiarazione di bancarotta, entrambi possono anche comprarsi tutta l'azienda comprandosi tutte le azioni o quasi e emettendone altre che vengono comprate (employee buyout; management buyout). I problemi di opportunismo o negligenza tra manager e azionisti (e.g. manager che usano i soldi del capitale sociale per comprarsi un'auto di lusso), tra azionisti di maggioranza e minoranza (e.g. azionisti di maggioranza che tiranneggiano) e tra società e creditori (e.g. una società che occulta gli asset per non ripagare i creditori) sono detti "problemi di agency" o "problemi principal-agent" e sono risolti tramite delle norme offerte dalla corporate law, tutte soluzioni ex-ante (per prevenire gli opportunismi non ancora avvenuti) o ex-post (per individuare e punire gli opportunismi avvenuti). L'agent è l'attore che rischia di comportarsi da opportunist, mentre il principal è colui che rischia di subirne gli effetti. Degli esempi di soluzioni sono gli obblighi per legge e/o per statuto, gli standard usati per valutare una prestazione, l'uso di strategie di uscita, obblighi di information disclosure, uso di figure terze imparziali (auditeers/revisori di bilancio, agenzie di rating, manager rappresentanti dei lavoratori, membri del consiglio di sorveglianza che fanno gli interessi dei lavoratori), capitale sociale minimo, blocco della distribuzione dei dividendi, incentivi, rimodulazioni del peso del voto, elaborazione dei modelli di corporate governance (sistema monistico VS dualistico) ecc.

Una società che rispecchia i requisiti dello statuto di borsa e può sostenere i costi di quotazione/listing può iscriversi/quotarsi in una borsa valori (stock exchange), un'istituzione che si offre come intermediaria per la compravendita di azioni nel mercato azionario. Esistono varie borse nel mondo, come la borsa di New York, NASDAQ, borsa di Londra, Milano, Tokyo, Shanghai, Parigi, Francoforte, ecc. Quando una società per azioni si quota, mette in vendita le azioni in base a un prezzo detto IPO (Initial Public Offering, offerta pubblica iniziale). Questo prezzo può essere sovrastimato/overestimated o sottostimato/underestimated. Quotarsi in borsa significa legarsi all'andamento del mercato borsistico, che può anche subire crolli repentini. Dalla borsa ci si può anche disiscrivere (delisting) o essere sospesi o allontanati se non si rispecchiano dei requisiti, per esempio l'obbligo di produrre un foglio di bilancio/balance sheet trimestrale (quarterly financial report) che viene controllato/revisionato/scrutinato da un'agenzia di audit che va a caccia di dati non veritieri e controlla se il bilancio è scritto a regola d'arte secondo gli standard contabili (e.g. negli USA si usa il GAAP, mentre uno standard internazionale molto usato in Europa e Giappone è gli IFRS, l'International Financial Reporting Standards). Nel caso in cui una società non riesce a ripagare i creditori, va in insolvenza/bancarotta e si apre una procedura apposita in cui interviene un crisis manager; oppure, avviene una rinegoziazione dei crediti con i creditori, che può avvenire facilmente se i creditori sono pochi e hanno interessi omogenei, oppure avviene l'employee buyout o il management buyout o avviene un'acquisizione (vedi avanti). Altrimenti, si apre la

procedura di liquidazione affidata a un liquidatore che vende gli asset alle aste e, con i soldi ricavati e il denaro già rimanente tra gli asset (ammesso che ne sia rimasto), vengono ripagati i creditori. Per evitare conflitti e opportunismi tra creditori, la procedura è ancora una volta concorsuale ed è stabilita una gerarchia tra creditori aventi diritto di precedenza (prelazione) e secondari (creditori chirografari, titolari di un credito secondario/chirografario). Le banche hanno sempre la precedenza, seguite dagli obbligazionisti, dagli altri creditori e dai lavoratori e infine dagli azionisti: questi ultimi non hanno precedenza siccome, investendo, si sono assunti i rischi dell'investimento. Gli azionisti che hanno comprato delle azioni speciali che danno diritto di prelazione alla distribuzione del dividendo ma che annullano il diritto di voto (in Italia, le "azioni di godimento") vengono pagati prima degli altri azionisti. Se non resta abbastanza denaro, alcuni creditori non recuperano nulla. Se una parte lesa è stata danneggiata da un reato societario accertato ed è intitolata ad avere un risarcimento/indennizzo, essa ha precedenza su tutti, banche incluse. In fase di liquidazione, gli azionisti ricevono denaro in base a quanto hanno investito (e.g. se un azionista ha investito per il 10%, riceve il 10% di quello che resta). Quanto invece alla fusione e acquisizione, esse avvengono sia quando la società è solvente che quando è insolvente: nel primo caso e quando c'è accordo tra le parti, si parla di fusione/merger siccome le due società convergono in una sola (a meno che la società continua a esistere a sé ma diventa controllata/sussidiaria di una società controllante/holding), mentre se non c'è accordo si parla di acquisizione ostile. L'acquisizione avviene comprando tutte le azioni o quasi. Le acquisizioni ostili si possono bloccare per statuto tramite le poison pill. Laddove una holding controlla varie società, si forma un gruppo societario/rete di società strutturato a "grappolo": il picciolo è la holding e i chicchi sono le varie società controllate nate per acquisti o anche scissioni/split, tale per cui si crea una società madre e una società figlia.

Il diritto societario (se delle società per azioni, corporate law) ha collegamenti con la legge dei contratti/contracts law, il diritto tributario/tax law, il diritto fallimentare/bankruptcy law, la security law, gli statuti di borsa e la finanza; riguardo alla punizione di reati societari, interviene il diritto penale/tort law. Pertanto, le fonti del diritto delle corporation sono piuttosto variegata, ma il loro nucleo è proprio la corporate law. Ogni ordinamento ha le sue norme. Il diritto comparato è cruciale siccome le società per azioni possono essere aperte in qualunque stato, anche se gli asset sono altrove, se i soci sono sparsi in giro per il mondo o se la sede fisica è diversa dalla sede legale. Si può dunque scegliere liberamente l'ordinamento giuridico (common law VS civil law VS sistemi ibridati con la Shari'a, in cui vige la finanza islamica) e la giurisdizione (corporate law italiana, statunitense, tedesca...). Anche i processi e le alternative dispute resolution si possono aprire in un paese del mondo a scelta, al punto tale che si parla di forum shopping.

I costi, la nascita di una corporation e il capitale sociale minimo/minimum capital

Un'impresa, per esempio una società per azioni, ha bisogno di denaro per svolgere la sua attività, siccome ogni attività ha un costo: si pensi per esempio alla vendita e spedizione di mezza tonnellata di carne in un paese islamico qualunque suddivisa tra compratore/importatore e venditore/esportatore: bisogna avere denaro per noleggiare o comprare un capannone con gli attrezzi e dotato di utenze (acqua, luce e gas), comprare gli animali vivi, per macellarli, per confezionare la carne, per produrre il certificato sanitario contattando la ASL locale in Italia (bisogna capire se la carne è avariata, se ha vermi e parassiti, virus e batteri, muffa e funghi, se è contaminata con sostanze nocive

con cui è stata trattata la carne o sono stati nutriti gli animali ecc.), per produrre la certificazione halāl, per imballare la merce, per caricarla su un mezzo, per pagare il servizio di spedizione offerto tramite contratto di spedizione, per pagare l'immagazzinamento della merce in un magazzino, per pagare i costi di assicurazione sulla merce se prevista e per pagare i dazi per l'export, per pagare lo smaltimento dei rifiuti, per pagare le tasse dovute allo Stato (ad esempio l'IRES, cioè l'imposta sul reddito delle società), per ripagare eventuali mutui in banca, per comprare e installare macchinari nuovi, per riparare quelli guasti, per pagare gli avvocati nel caso scoppino delle controversie legali che potrebbero essere perse (ragion per cui si aggiunge il denaro del risarcimento da pagare) o, in alternativa, per pagare le spese di una risoluzione alternativa ecc. Ultimo ma non ultimo, i lavoratori vanno pagati mensilmente, manager ed eventuali membri del consiglio di sorveglianza inclusi.

In sintesi, le corporation (si prendono come esempio base proprio le corporation) hanno bisogno di denaro per svolgere anche le attività più elementari e sostenere i costi che si presentano volta per volta (a prescindere che vengano anche abbattuti o riassorbiti): costo del lavoro, costo di produzione, costi assicurativi, costi di affitto, le royalties (se si fruisce di un servizio di franchising), costi di caricamento, costi di imballaggio, costi di spedizione, costi di produzione di documentazione, costi di immagazzinamento, spese doganali, spese processuali e risarcimenti (se non si pagano, scatta un pignoramento e vendita di beni all'asta), la parcella dell'avvocato (si paga anche se si vince la causa), costi di manutenzione e installazione, costi delle materie prime, costi di smaltimento, costi delle bollette, tributi vari, ecc. Ai costi che sono quantificabili con un'unità di misura (si pensi al tempo e al denaro), si aggiungono i costi secondari, che non sono quantificabili direttamente e/o facilmente e con precisione massima, e.g. l'energia fisica e mentale per svolgere un lavoro, per esempio. I costi pari a zero non esistono. Tutti i costi primari sono in più suddivisibili in costi fissi e costi variabili. Entrambi sono variabili e si generano durante la produzione di beni e servizi (o durante la semplice esistenza della corporation, se si pensa al costo dell'affitto di un capannone da pagare pure se non si lavora), ma hanno lo stesso una differenza fondamentale: i costi fissi non dipendono dalla quantità prodotta di beni e servizi, mentre i costi variabili sì. Quando il costo fisso varia, dopo la variazione resta comunque fisso siccome non dipende dalla quantità prodotta. Per esempio, il costo dell'affitto del capannone non deriva da quanta carne si produce; anche se si alza, non cambia in base a quanta carne si produce. Il costo di spedizione invece aumenta o diminuisce in base a quanti chili o tonnellate di carne si esportano volta per volta. Pertanto, non solo la società deve affrontare costi, ma alcuni di essi si impennano se si desidera produrre parecchio.

Pertanto, la corporation ha bisogno di liquidità. Nel momento in cui nasce (si può immaginare come il "tempo zero" se si usa la cosmologia), la società in base alla giurisdizione scelta può avere un capitale sociale minimo imposto per legge o no, tale per cui il capitale iniziale può essere pari a zero (e.g. USA e UK, le cui norme sono ispirate dal neoliberalismo). Nel caso in cui il capitale sia zero, la società è comunque credibile se presenta un business plan o un'idea o un progetto innovativo o un prodotto o servizio particolare e conveniente: in tal caso, l'attrattiva della società permette di avvicinare i primi investitori: azionisti e angel investors, obbligazionisti, banche (anche in qualità di azionisti o obbligazionisti), altre corporation e agenzie assicurative, hedge fund, lo Stato, ecc. Quando il capitale finanzia delle idee innovative o dei settori in via di sviluppo, si parla di venture capital. Per capitale sociale comunque si intende tutto l'insieme di

beni/asset/cespiti che possiede e che hanno un valore. Gli asset che compongono il capitale non sono solo denaro in un conto corrente bancario, ma possono anche essere edifici, terreni, veicoli, macchinari intestati alla società e aventi un valore (ma, se si usurano, si deprezzano, cioè diminuiscono di valore) ecc. I beni, oltre che fisici/tangibili, possono anche essere immateriali/intangibili, per esempio i brevetti e i marchi. Se la corporation è un brand, un asset intangibile è l'insieme di sensazioni ed esperienze che genera nella community di estimatori del brand; ciò crea valore e introiti per l'azienda, come anche il know-how e le best practice che si accumulano negli anni. La contrapposizione tangibile-intangibile riguarda anche i beni e servizi prodotti: i beni sono tangibili, i servizi sono intangibili perché frutto di una interazione, è ripetibile con variazioni ed è influenzabile da svariati fattori (e.g. il servizio di consulenza legale).

Se invece la corporation ha già del denaro al momento della nascita, la cifra (che si trova indicata nello statuto sociale) può essere casuale o rispettare il requisito del capitale sociale minimo, che nelle giurisdizioni europee per le corporation è intorno ai 25.000€ (in Italia è molto più alto: deve essere pari o superiore a 50.000€, il che può essere interpretato come un segnale di paternalismo). Il capitale sociale minimo è una garanzia, ma è minima siccome si può esaurire e, nel corso della vita della corporation, può essere sia aumentato tramite ricapitalizzazione che diminuito se si ritiene che esso sia troppo esuberante rispetto all'oggetto sociale/obiettivo finale. A volte, le diminuzioni sono fraudolente siccome i soci e/o i manager possono tentare di truffare i creditori, ma gli abbassamenti al di sotto di una certa soglia o le perdite ingenti di capitale sono normate, come anche l'utilizzo opportunistico di scissioni o di società controllate/sussidiarie (e.g. quando vengono usate per occultare/distrarre beni dai creditori di una società). Anche senza opportunismi, il capitale sociale può modificarsi drammaticamente, anche azzerandosi o riducendosi per esuberanza (si riduce nel momento in cui la società ricompra le azioni tramite repurchase e rimborsa gli azionisti che hanno ritirato l'investimento, cioè che hanno effettuato un withdrawal) o spondandosi in una società figlia o controllata. Quindi, il capitale sociale minimo non è una garanzia solida sicuramente nel lungo termine.

Le fonti di finanziamento di una corporation

Una corporation può finanziarsi attraverso le seguenti fonti:

- Conferimenti dei soci fondatori di beni tangibili e intangibili e dichiarati nello statuto sociale (e.g. denaro, crediti, terreni, edifici, macchinari, veicoli, brevetti...); il capitale sociale minimo può anche essere assente in alcune giurisdizioni, come già accennato.
- Emissioni di (nuove) azioni/share che vengono acquistate da azionisti/shareholder (e dunque futuri soci). Nel caso delle corporation quotate, l'acquisto (e la successiva e eventuale rivendita) avviene nelle piattaforme di trading online. Gli azionisti possono essere privati (comuni cittadini, i lavoratori stessi dell'impresa inclusi i manager e gli angel investor da soli o in rete/network) e soggetti istituzionali pubblici e privati (banche commerciali, altre corporation incluse le agenzie assicurative, fondi di venture capital e di incubatori di imprese, gli hedge fund e i fondi pensione, lo Stato). Se il finanziamento avviene per esempio tramite angel investing, venture capital financing (questi fondi hanno una struttura simile alle società in accomandita e non sono persone giuridiche) o tramite il management buyout MBO, si parla di private equity financing.

- Emissioni di (nuove) obbligazioni/bond che vengono acquistate dagli obbligazionisti/bondholder (anche in tal caso, i bondholder possono essere le stesse figure che in altri casi scelgono di essere azionisti).
- Erogazione di mutui da parte delle banche, da ripagare con interessi nel breve, medio o lungo termine in base ai singoli casi.
- Attività di business (vendita di beni e servizi) che generano dei ricavi tali per cui si coprono i costi e si ottengono degli utili/surplus/profitti (il profitto è un ammontare o differenziale che si calcola sottraendo i costi dai ricavi; tutti e tre si quantificano con una valuta).
- Profitti ricavati dall'acquisto di azioni e obbligazioni di altre società (dividendi e restituzioni del denaro con interessi).
- Le donazioni di eventuali donatori.

La vendita di asset della società non sono una fonte di finanziamento, ma di liquidazione degli asset siccome essi si convertono in denaro, fermo restando che l'asset deve poter essere liquidabile. Sia le azioni che i bond, siccome sono dei prodotti finanziari per raccogliere finanziamenti che si possono vendere e che all'acquisto o rivendita ad altri soggetti danno e cedono un reclamo su un asset (nel caso delle corporation, a una parte di surplus, ovvero un dividendo), si dicono securities o "valori mobiliari" ("mobiliare" si riferisce al fatto che si possono trasferire fisicamente se si immaginano come pezzi di carta ora dematerializzati).

Tutti questi finanziamenti messi insieme formano il capitale sociale, detto anche capitale di rischio. Il capitale sociale varia nel tempo in base ai costi sostenuti (incluso il costo di un mutuo ovvero il ripagamento con gli interessi e le spese di erogazione e gestione nel tempo e gli eventuali costi assicurativi), alle eventuali perdite in caso di fallimenti di mercato, ritiri degli investimenti di azionisti, danni di vario tipo, mancati pagamenti, condanne giudiziarie e anche in base alle allocazioni di asset in contesto di scissioni o acquisizioni.

Dall'osservazione delle fonti di finanziamento, si può osservare una vasta platea di finanziatori di una corporation: privati, investitori professionali, i lavoratori stessi e i manager stessi, altre corporation (banche incluse), fondi, stati, banche erogatrici di mutui, i clienti e eventuali donatori. Alcune figure possono sovrapporsi: per esempio, una banca può essere erogatrice di un mutuo, compratrice di azioni e obbligazioni e generatrice di profitti se una corporation vi ha investito in azioni e obbligazioni. Se si usasse solo il conferimento iniziale dei soci, in generale si avrebbe meno possibilità di manovra e di profitti siccome la corporation potrebbe fare perno solo su un capitale molto più limitato. Ciò non accade se si riceve l'apporto degli azionisti e anche di debitori come le banche e obbligazionisti, cioè se si usa la leva finanziaria (financial leverage) e dunque l'indebitamento.

Le decisioni di finanza e investimento ed il ruolo delle corporation, della legge e del CFO

Come accennato in precedenza, il capitale sociale nel tempo varia siccome aumenta o diminuisce in modo più o meno drammatico in base ai costi sostenuti, al successo o insuccesso delle proprie attività e ai vari finanziamenti a cui si accede. Il capitale sociale dunque dipende dai finanziamenti, investimenti e da che ricavi si ottengono e il management si può suddividere in due grandi ambiti, ovvero il finanziamento (raccogliere denaro) e l'investimento (sottrarre denaro per generare ricavi); il ricavo ex-ante si può al

massimo stimare, mentre i finanziamenti e investimenti sono scelte e possibilità da ponderare prima di essere intraprese. L'elemento decisivo è la generazione dell'utile/profitto/surplus in un ricavo: senza quest'elemento, la società ha poco valore e contemporaneamente diminuisce la possibilità di essere solvente. Senza profitti, non ha la possibilità di attirare investitori come azionisti, obbligazionisti, corporation e banche, crescere come dimensioni anche tramite acquisizioni, aumentare il valore delle azioni e pagare i vari costi e i debiti accumulati sugli asset. I debiti, sono sia costi da sostenere nel tempo che liabilities nel foglio di bilancio.

Per la precisione, nel foglio di bilancio sono contenuti gli asset della corporation e il loro valore totale indicato con una valuta (gli asset nel tempo possono deperire e deprezzarsi), tutte le liabilities che gravano sugli asset e l'equity, che è un valore che si può immaginare come il differenziale tra asset e liabilities. Rappresenta dunque il totale di asset senza gravame e utilizzabile per esempio per accedere a nuovi prestiti o dividere gli utili o intraprendere investimenti e nuove attività di business, mentre gli asset su cui grava una liability si usano per ripagare mutui e obbligazionisti e fornitori di beni e servizi (il pagamento può anche essere dilazionato, siccome per esempio può avvenire anche a 30, 60, 90 giorni dall'emissione della fattura o dall'emissione di un documento comprovante la spedizione: in tal modo, si va incontro all'azienda se è momentaneamente disestata, le si lascia il tempo di racimolare il denaro del pagamento, si diminuiscono le probabilità di avere a che fare con un pagatore insolvente e le proprie offerte sembrano più attraenti. Nel caso della realizzazioni di impianti date ad appaltatori, il pagamento può essere pari a decine di milioni e essere ripagato nel lungo termine, quindi fino a 10 anni). Quanto invece alle entrate/inflow (valore positivo) e alle uscite/outflow (valore negativo) e la loro differenza per ottenere le risorse finanziarie nette, esse sono visibili sempre nel foglio di bilancio alla voce "cash flow" (flusso di cassa). Laddove le entrate sono maggiori delle uscite, la corporation genera utili che si possono ritenere o usare per investimenti (retaining/investment of cash flow).

Le decisioni in campo di finanziamento e investimento sono in capo allo Chief Financial Officer ma sono soggette ad alcune limitazioni in base alla corporate law e, in alcuni ordinamenti, possono essere discusse e bloccate. Tuttavia, nonostante gli azionisti non siano identici tra loro (differiscono in soldi investiti, orizzonte di investimento, avversione al rischio e cultura in ambito finanziario, legale e simili), tutti loro e gli altri investitori hanno in comune alcuni obiettivi, cioè che la corporation generi utili per loro, aumenti lo shareholder value e permetta l'esistenza e attività continuate della società tramite la generazione di utili, prestiti e investimenti giusti. Il discorso sulla massimizzazione dello shareholders' value è molto più ampio siccome si interseca con il fine ultimo dell'esistenza delle corporation e della corporate law (e in teoria anche della corporate finance): secondo la visione neoliberista, la corporation deve solo occuparsi di massimizzare lo shareholders' value siccome ogni altro ruolo non le è connaturato. Secondo una visione ampia di cosa/chi sia uno stakeholder, le corporation devono migliorare il benessere/welfare aggregato di tutti gli stakeholder, inclusi i lavoratori e la comunità siccome una corporation non può sfruttare i lavoratori e distruggere l'ecosistema impattando peraltro sulle comunità (si pensi all'inquinamento dell'oceano e dell'aria con sostanze molto nocive e che impiegano anche millenni per biodegradarsi naturalmente). Una terza visione conciliante spiega che il welfare aggregato si può migliorare tramite i profitti generati dalle corporation.

Lo shareholders' value è un valore che corrisponde alla realtà nel momento in cui non è un valore ingannevole derivato da truffe contabili a monte o da una bolla speculativa derivata dall'ottimismo eccessivo (hype) degli investitori o da agiotaggio (cioè diffusioni di informazioni per manipolare i valori in borsa). Anche per questo indicatori come il valore di un'azione o la capitalizzazione di mercato (vedi avanti) nella realtà non bastano a misurare lo shareholders' value e/o possono essere fuorvianti.

Quanto e dove investire capitale; quando e come raccogliere capitale

Per entrare più nel dettaglio e partendo dal presupposto che la corporation è già avviata (il capitale sociale alla nascita è già stato trattato), l'annual capital budgeting listing è l'insieme dei progetti di investimento approvati e elencati in questa lista annuale, che è un documento della corporation; "capital budgeting" (o "capital expenditure CAPEX"), come accenna la parola stessa, è l'attività di precalcolare/prevedere e allocare il budget ("la cifra da spendere quantificata con una valuta") che verrà investito in ciascun progetto, per esempio delle attività di produzione aventi i loro costi o degli acquisti particolari di macchinari o di altre società o delle spese in altro ancora; questi progetti sono implementati nel breve, medio o lungo termine (per esempio, costruire un impianto complicato necessita anche di anni e il pagamento dell'appalto avviene solitamente nel lungo termine). A loro volta, queste generiche attività di business sono già accettate o discusse insieme ad altre figure (e.g. i marketing manager) e si ideano/trovano in vari modi, inclusa la scrittura e discussione di una analisi e ricerca di mercato.

Un esempio è "Spendere XXX€ per produrre e esportare N quintali di carne halal in Arabia Saudita": dato questo progetto nel breve/medio/lungo termine, si precalcola il costo del noleggio o acquisto di un capannone se manca, dei macchinari, delle utenze, degli animali vivi, della macellazione, del costo di ottenimento della certificazione halal e del certificato sanitario, dell'implementazione dei principi di macellazione halal in tutta la filiera produttiva o parte di essa, dell'impacchettamento e imballaggio/packaging dei prodotti, dei costi di caricamento su un mezzo refrigerato e spedizione, dell'assicurazione della merce se pattuita, del costo di smaltimento...; la gestione concreta della supply chain spetta al supply chain management).

Più in generale, altri esempi sono "Acquistare la società XXX al 90% comprando dunque il 90% delle sue azioni emesse e spendendo la cifra precalcolata di YYY€", "Spendere XXX€ in pubblicità", "Spendere XXX€ nella ricerca e sviluppo di un nuovo tipo di condensatore", "Spendere XXX€ in un impianto per produrre transistor di ultima generazione", "Spendere XXX€ in assicurazioni contro il furto su tutti i macchinari", "Spendere XXX€ in royalties per stringere il contratto di franchising con la celebre azienda YYY"... Sono tutte decisioni di investimento (investment decisions) elaborate (anche) con il capital budgeting e messe nell'annual capital budgeting listing. Siccome sono investimenti, fondamentalmente sono delle spese di denaro in acquisti di beni tangibili e intangibili e servizi (a prescindere intangibili: per esempio la R&D, l'assicurazione, il franchising e l'advertising). Tutti questi progetti sono investimenti intrapresi nell'ottica di avere un ritorno sull'investimento (return on investment/on invested capital o) e creare valore per l'impresa e gli stakeholder (e creare benessere per la comunità e l'ecosistema, se si prende il fine ultimo delle corporation secondo la visione estesa). Se un progetto viene intrapreso nel lungo termine, si dovranno sostenere per anni delle spese e dunque aspettare anni prima di vedere i primi ricavi e ulteriore tempo prima

di coprire tutti i costi sostenuti e vedere i primi profitti/utili/surplus. Si ribadisce come il progetto debba generare utili per la corporation: uno Chief Financial Officer (CFO) potrebbe comportarsi in modo opportunistico e decidere di spendere i soldi del capitale sociale per comprarsi una Maserati. Oppure, potrebbe essere negligente e dunque finanziare male i progetti o buttarsi in progetti troppo rischiosi siccome solo il capitale sociale è a rischio. Pertanto, nascono dei problemi di agency, che vengono tamponati dall'intervento di molte soluzioni e proposte della corporate law. Una decisione di investimento potrebbe essere un fallimento di mercato parziale o totale (flop) e causare perdite; in più potrebbero sorgere opportunismi verso la società (e.g. se si decide di investire XXX€ in un macchinario per produrre scarpe e si paga in anticipo tramite advance payment il macchinario al fornitore e venditore, quest'ultimo potrebbe intascarsi il denaro e non spedire nulla, compiendo un'inadempienza contrattuale da risolvere o punire). Questa situazione può anche ribaltarsi, tale per cui la corporation compie un'inadempienza per causa di forza maggiore o sopravvenuta onerosità (e.g. se spedisce la carne in Arabia Saudita ma non arriva ai compratori, che dunque non pagano).

Il contraltare della spesa/investimento in un progetto avente un ritorno è il raccoglimento di denaro/finanziamento attraverso una o più fonti ben selezionate; siccome i finanziamenti (insieme agli asset che non sono denaro, siccome sono liquidabili e si possono mettere a garanzia per i creditori insieme al denaro) se messi insieme creano il capitale, l'attività di comporre/formare/strutturare il capitale si chiama "capital structuring", controparte del capital budgeting indirizzato verso le spese invece dell'accumulo. L'accumulo di finanziamenti è orientato alla spesa in progetti: a ogni progetto si alloca la quantità di denaro preventivata (budgeting). Pertanto, dopo che una corporation nasce con un conferimento di asset e acquisto di prime azioni da parte dei soci con un atto di capital structuring, l'attività di capital budgeting e di capital structuring. "Capital structuring" si riferisce precisamente a quali fonti di finanziamento scegliere e come tararle avendo l'obiettivo di raccogliere una certa cifra; "financing" è un termine generico. Nello scegliere la fonte di finanziamento, la prima scelta fondamentale è tra usare gli asset già a disposizione per finanziare uno o più progetti (finanza interna) o raccogliere capitale fresco all'esterno della corporation (finanza esterna). Nel primo caso, bisogna tenere conto che il capitale sociale non è a disposizione solo per investimenti, ma anche per il pagamento dei dividendi e dei crediti ai vari creditori (per entrambe le evenienze, la distribuzione dei dividendi si può anche sospendere ma non per sempre), ragion per cui l'utilizzo di capitale già disponibile va calcolato (e.g. capire se è sufficiente, se si riesce a ripagare i creditori nuovi, capire se questa scelta in futuro causerà problemi, capire se distribuire i dividendi, dividere il capitale interno usato tra una parte investita e una parte usata per i dividendi, decidere se usare eventuali fondi e riserve non d'emergenza accantonati ecc.). Nel secondo caso, la seconda scelta fondamentale è tra raccogliere capitale tramite il debito/liability o tramite l'equity, ovvero praticare il debt financing o l'equity financing.

- Se si opta per l'uso del debito e dunque della leva finanziaria, si fa ricorso a prestiti in banca e all'emissione di obbligazioni, che comunque in alcuni ordinamenti è soggetta a dei limiti siccome l'emissione non è indiscriminata. In tal caso, l'ammontare di liability (soldi da ripagare alle banche e obbligazionisti con i futuri profitti) aumenta e alcuni asset potrebbero essere offerti come garanzia e magari anche coperti da assicurazione per un valore pari o superiore al 100% (e.g. i futuri profitti, il denaro già posseduto, terreni, edifici, macchinari, veicoli, brevetti,

software...). Le obbligazioni vengono descritte come "titoli di debito" o "strumenti di debito" (debt securities) siccome portano all'indebitamento e funzionano in modo largamente analogo ai prestiti in banca. Quindi, si fa perno sui prestatori in generale (lenders). Il debt financing ha un costo, detto "costo del debito" (cost of debt), formato nel caso dei mutui dalle spese di apertura, erogazione e gestione del mutuo e gli interessi (che, in caso di pagamento ritardato, aumentano come penalità) e nel caso delle obbligazioni dagli interessi: è dunque il costo/risultato di prestare soldi a una corporation o costo/risultato di farsi prestare soldi da banche e obbligazionisti. Se il rischio è alto perché la corporation rischia l'insolvenza o non mette a garanzia tutti gli asset richiesti ma la banca concede comunque un prestito, gli interessi saranno più alti, quindi il costo del debito aumenta. Siccome in più il tasso di interesse di base segue l'andamento generale del mercato, un periodo di tassi bassi facilita l'accesso al credito e abbassa il costo del debito. Un prestito da restituire in un orizzonte temporale via via più lungo avrà un tasso di interesse sempre più alto. Il costo del debito di solito si calcola prima dell'aggiunta delle tasse da pagare, quindi è "before-tax". Quanto alle obbligazioni, non solo l'emissione si può limitare, ma la corporation può promulgare dei termini di accordo in un documento detti "bond covenant" tale per cui essa si impegna a raggiungere e mantenere degli standard finanziari per tutelare gli obbligazionisti o, con lo stesso scopo, rinuncia a intraprendere particolari azioni (affirmative covenant VS restrictive/negative covenant). Il covenant dura fino alla maturità dei bond emessi. Se la corporation viola questi termini, è penalizzata con un voto inferiore nel bond rating (un tipo particolare di rating siccome non è quello generale). Se il rating è basso, significa che la corporation non riesce o non vuole rispettare i covenant o che il rischio di insolvenza è altissimo (e ciò si nota pure dagli interessi da pagare e dunque dai potenziali guadagni, che sono troppo alti). In tal caso, si parla di junk-bond, cioè spazzatura. Come seconda penalità, la corporation deve restituire immediatamente il credito con gli interessi. L'utilizzo dei covenant peraltro smorza l'eventuale opportunismo della corporation e/o degli azionisti verso gli obbligazionisti, tale per cui la corporation può tutelare di più gli azionisti o questi ultimi vogliono più tutele a scapito degli obbligazionisti. Senza misure che tamponano questo conflitto, nascerebbe un problema di agency tra azionisti e obbligazionisti.

- Se si opta per l'equity, si fa ricorso all'emissione di azioni: i soldi raccolti con questo prodotto finanziario non devono essere obbligatoriamente restituiti eccetto se l'azionista ritira l'investimento invece di rivenderlo in borsa o simili (ma le corporation non permettono il ritiro/withdrawal come exit strategy indiscriminata: vige la protezione da liquidazione. Ma il ritiro è utile se la corporation nota che il capitale sociale è esuberante rispetto all'oggetto sociale/obiettivo o se non c'è altra possibilità di investire per la crescita e dunque decide di ridurre il capitale sociale senza scopi fraudolenti, e.g. non ripagare i creditori. Il riacquisto azioni/share repurchase avviene tramite programmi di riacquisto azioni/share buyback programs). Pertanto, aumenta il livello di denaro raccolto senza che ci sia un gravame dietro o la messa a garanzia, ergo aumenta l'equity. I futuri profitti per gli azionisti dipendono dal cash flow, dal successo della corporation e si possono anche non distribuire in delle occasioni. Quindi, si fa perno sugli azionisti (shareholders), che sono degli equity investors e, concedendo finanziamenti tramite l'acquisto di azioni, permettono l'equity financing, che è il contrario del debt financing. I soldi raccolti tramite le azioni messi insieme vengono detti "capitalizzazione di mercato" o "capitalizzazione

azionaria" (market capitalization oppure market cap) e, se le obbligazioni vengono descritte come titoli di debito, le azioni sono "titoli di capitale". Il market cap si calcola moltiplicando il numero di azioni già esistenti/outstanding shares per il prezzo più recente di una singola azione/share price e si misura con una valuta. La capitalizzazione di mercato migliore è commisurata alle possibilità ulteriori di crescita e alle risorse che servono per attuare l'obiettivo/l'oggetto sociale: se la capitalizzazione è esuberante, si riduce (quindi avere la capitalizzazione di mercato più larga possibile non è necessariamente l'obiettivo primario da perseguire). Se la corporation si quota in borsa, un grande apporto finanziario viene dall'IPO (Initial public offering) a meno che le azioni hanno un prezzo sottostimato. Una corporation con una capitalizzazione di mercato di oltre 10 miliardi di dollari si dice "large-cap company" o "big-cap company", se va da 2 a 10 miliardi di dollari si dice "mid-cap company", se va da 300 milioni a 2 miliardi di dollari si dice "small-cap company", se va da 50 a 300 milioni di dollari si dice "micro-cap company" e se va da 50 milioni di dollari in giù si dice "nano-cap company" (gli investimenti in queste ultime company possono essere più rischiosi siccome sono piccole e tendenzialmente più instabili; le loro azioni, se valgono 5\$ o meno, si dicono penny stock e sono commerciati over the counter OTC). Laddove si emettono nuove azioni dopo l'IPO, si parla di secondary equity financing tramite la secondary offering o follow-on offerings or follow-on public offers FPO (in questa occasione possono sorgere nuovi azionisti di maggioranza, degli azionisti vedrebbero la percentuale di partecipazione e dunque i propri dividendi diminuire e possono avvenire dei relativi problemi di agency: offrire azioni nuove di zecca è diverso da offrire azioni in vendita da parte di soci come exit strategy. Comunque, una secondary offering diluente può essere tarata e resa non-diluente). Nella FPO diluente, il numero di azioni esistenti e circolanti (outstanding shares) aumenta. Anche l'equity financing ha il suo costo, il "costo di equity" (cost of equity), che consiste in tutti i dividendi messi insieme prima di ogni distribuzione agli azionisti: questi ultimi, in senso molto lato, sono creditori di questa somma di denaro da raccogliere.

In alternativa, la strutturazione del capitale bilancia tra i due, tale per cui un finanziamento si ottiene all' $N\%$ tramite leva finanziaria (mutui e obbligazioni) e all' $N\%$ rimanente tramite equity (azioni). Siccome azioni e obbligazioni sono due security, se si usano le security nel capital structuring bisogna capire quale scegliere o come bilanciarle. Lo stesso capitale sociale nel foglio di bilancio viene descritto come un insieme di asset composto da equity e debito. I soldi tramite prestito in banca si potrebbero racimolare a un tasso di velocità più lento rispetto ai soldi raccolti con altre fonti di finanziamento. I soldi raccolti tramite equity e tramite debito sono quantificabili con una valuta e, se si dividono quelli raccolti tramite debito per quelli raccolti tramite equity, si ottiene una frazione (a sua volta trasformabile in percentuale) detto debt-to-equity ratio (D/E). Se il valore è alto, il livello di debito su quello di equity è alto. Se l'eccesso di debito viene visto come insostenibile o viene visto come indesiderabile, un D/E basso è auspicabile.

Il costo del debito e il costo dell'equity sommati insieme formano il costo del capitale (cost of capital), ovvero ogni costo sostenuto per raccogliere capitale tramite strumenti di debito o equity. Siccome i costi vanno pagati (la banca e gli obbligazionisti sono creditori, come anche gli azionisti in senso molto lato), il minimo ritorno sull'investimento deve sempre essere pari al costo del capitale per essere sicuri di ripagare tutti i creditori in attesa di denaro; per guadagnare surplus, chiaramente deve essere

superiore. Quindi, il costo del capitale è anche una soglia (threshold) ed essa può essere decisiva nel valutare la profittabilità di un progetto, discuterla con altre figure (e.g. analisti di mercato, brand manager, marketing manager...) e approvarlo o meno. Su queste considerazioni, si basano vari modelli di required rate of return (RRR). Per calcolare il costo del capitale soppesato in base al capitale esistente e alla sua struttura, si usa il weighted average cost of capital/costo medio ponderato del capitale (WACC).

Il costo del debito, il costo dell'equity e il WACC hanno le loro rispettive formule matematiche.

Tobin tax

La Tobin tax, dal nome del Premio Nobel per l'economia James Tobin, che la propose nel 1972, è una tassa che prevede di colpire tutte le transazioni sui mercati valutari per stabilizzarli (penalizzando le speculazioni valutarie a breve termine quando a quei tempi non esistevano ancora gli strumenti derivati), e contemporaneamente per procurare entrate da destinare alla comunità internazionale.

L'aliquota proposta sarebbe tra lo 0,05% e l'1%. I suoi sostenitori affermano che ad un tasso dello 0,1% la tassa Tobin garantirebbe ogni anno all'incirca 166 miliardi di dollari, il doppio della somma annuale necessaria per sradicare dal mondo la povertà estrema. I suoi detrattori sostengono che la cifra realmente incassata sarebbe minore, visto che il grosso delle transazioni finanziarie sono fatte per lucrare sulle micro variazioni dei prezzi e sarebbero insostenibili con la tassa. Si cita l'esempio del tentativo svedese effettuato nel 1984 di applicazione di una tassa simile che portò ad incassi inferiori del 75% di quanto preventivato a causa della diminuzione del numero di transazioni. La Svezia cancellò la tassa nel 1992.

Nel 1972, poco dopo lo scandalo Watergate in cui rimase invischiata l'amministrazione Nixon, e poco dopo che Nixon aveva ritirato gli Stati Uniti dal sistema di Bretton Woods, Tobin suggerì un nuovo sistema per la stabilità valutaria internazionale, e propose che tale sistema includesse una tassa internazionale sulle transazioni in valuta straniera. Tobin ricevette in seguito il Premio Nobel per l'economia nel 1981, e il suo nome rimase legato per sempre a questa proposta, che rimase dormiente per più di 20 anni. Nel 1997 Ignacio Ramonet, redattore di *Le Monde diplomatique*, rinnovò il dibattito attorno alla Tobin tax con l'editoriale "Disarmare i mercati". Ramonet propose di creare un'associazione per l'introduzione di questa tassa, che venne chiamata ATTAC (Associazione per la Tassazione delle Transazioni finanziarie per l'Aiuto dei Cittadini).

Progetti per la Tobin tax nel mondo

Poiché una nazione che agisse da sola troverebbe molto difficile applicare questa tassa, si sostiene che sarebbe meglio gestirla, mediante un'istituzione internazionale, come una tassa globale da applicare a tutti i mercati finanziari (regolamentati e non) nei quali queste transazioni hanno luogo. Una tassazione globale eviterebbe una fuga degli investitori e degli speculatori verso i mercati a tassazione più favorevole, e fenomeni di arbitraggio per trarre beneficio dai differenti regimi fiscali dei vari Paesi.

La gestione di questa tassa da parte delle Nazioni Unite risolverebbe il problema e darebbe all'ONU una grande fonte di sovvenzionamento, indipendente dalle donazioni degli stati membri. Ci sono state comunque iniziative a livello nazionale riguardanti la tassa.

L'idea della Tobin tax è stata oggetto di molte discussioni in Europa nell'estate del 2001. Il 15 giugno 2004, la Commissione Finanze e Bilancio del Parlamento Federale Belga approvò l'implementazione della Spahn tax (versione della Tobin tax proposta da Paul Bernd Spahn). In base a questa decisione il Belgio introdurrà la Tobin tax se tutte le nazioni dell'eurozona introdurranno una legge simile.

In Canada è stata ampiamente rianimata grazie agli sforzi degli attivisti canadesi negli anni 1990, e nel marzo 1999 la Camera dei comuni passò una risoluzione diretta al governo per "promulgare una tassa sulle transazioni finanziarie in concerto con la comunità internazionale."

Nel Sud America la Tobin tax è stata appoggiata dal presidente brasiliano Luiz Inácio Lula da Silva, e da quello venezuelano Hugo Chávez, prima di morire annunciò la volontà di introdurre la Tobin Tax in Venezuela. La sua è tuttavia rimasta soltanto una dichiarazione senza seguito legislativo, complice anche il decesso dello stesso Chávez.

In Italia, l'associazione ATTAC raccolse 180.000 firme a favore di una legge di iniziativa popolare per l'introduzione di un'imposta sulle transazioni valutarie. La proposta, redatta con il contributo dell'economista Emiliano Brancaccio, venne depositata in Parlamento nel luglio 2002. È entrata in vigore venerdì 1° marzo 2013 in modo più limitato rispetto alle indicazioni della Unione europea.

Ad aprile del 2011 mille economisti di varie nazionalità pubblicano su "The Guardian" un appello rivolto al G20 a favore dell'introduzione della Tobin tax.

L'idea originale e il movimento antiglobalizzazione

In un'intervista pubblicata nel luglio 2001 a Radio Popolare James Tobin prese le distanze dal movimento antiglobalizzazione.

«Ci sono agenzie, gruppi, che in Europa hanno usato la Tobin Tax come un tema di più ampie campagne, per ragioni che vanno ben oltre la mia proposta. È stata fatta diventare una sorta di pietra miliare di un programma antiglobalizzazione»

Questa presa di posizione di Tobin venne citata dall'allora ministro degli Esteri italiano Renato Ruggiero nel corso di un dibattito parlamentare alla vigilia del vertice G8 di Genova, il 12 luglio 2001. Successivamente Tobin ribadì le sue distanze dal movimento antiglobalizzazione anche in un'intervista rilasciata a Der Spiegel nel settembre 2001. Comunque Tobin continuò a sostenere la validità della sua proposta (anche se alcuni oppositori della tassa sostennero il contrario):

«Non ho assolutamente niente in comune con questi ribelli antiglobalizzazione. Naturalmente sono compiaciuto; ma il plauso più forte sta arrivando dalla parte sbagliata. Guardi, io sono un economista, e come molti economisti, io sostengo il libero scambio. Inoltre, io sono a favore del Fondo Monetario Internazionale, della Banca Mondiale, dell'Organizzazione Mondiale del Commercio. Questi hanno preso in ostaggio il mio nome ... La tassa sulle transazioni in valuta estera venne concepita per ammortizzare le fluttuazioni dei tassi di cambio. L'idea è molto semplice: ad ogni scambio di valuta in un'altra, una piccola tassa verrebbe

applicata - diciamo lo 0,5% del volume della transazione. Questo dissuade gli speculatori poiché tanti investitori investono i loro soldi su una base a brevissimo termine. Se questi soldi vengono improvvisamente ritirati, le nazioni devono aumentare drasticamente i tassi di interesse per far sì che le loro valute restino attraenti. Ma alti tassi d'interesse sono spesso disastrosi per una economia nazionale, come hanno dimostrato le crisi degli anni novanta in Messico, sud-est asiatico e Russia. La mia tassa restituirebbe qualche margine di manovra alle banche emittenti delle piccole nazioni e sarebbe una misura di opposizione ai dettami dei mercati finanziari.»

Tobin osservò che, mentre la sua proposta originale aveva il solo scopo di porre un freno al traffico in valuta estera il movimento antiglobalizzazione aveva evidenziato le entrate da tasse con cui volevano finanziare i loro progetti per migliorare il mondo. Egli si dichiarò non contrario all'uso di queste entrate da tassazione, ma sottolineò che non era l'aspetto importante della tassa.

ATTAC e altre organizzazioni hanno riconosciuto ciò, e mentre considerano ancora come supremo l'obiettivo originale di Tobin, pensano che la tassa potrebbe produrre fondi disponibili per i bisogni di sviluppo del sud del mondo, e permettere ai governi, e quindi ai cittadini, di reclamare parte dello spazio democratico concesso ai mercati finanziari.

Dibattito sulla tassa e critiche

Le opinioni sono divise tra chi ritiene che la Tobin tax migliorerà l'economia delle nazioni che sono danneggiate dalla speculazione finanziaria e i difensori degli obiettivi della globalizzazione, che credono che essa vincolerà la globalizzazione in modi che sono in conflitto con le politiche di istituzioni economiche come l'Organizzazione Mondiale del Commercio e la Banca Mondiale, e che quindi deve essere rigettata. Altri sostengono che la tassa promuoverà la globalizzazione ma ne limiterà gli effetti negativi.

Fra gli stessi economisti non è ancora chiaro quanto l'idea della Tobin Tax sia appoggiata o meno. In tal senso spicca la netta posizione a favore dell'imposta fatta dall'economista Avinash Persaud.

Un sostegno inatteso alla Tobin tax è arrivato dallo speculatore multimilionario George Soros, il quale ha dichiarato che, mentre la tassa va contro i suoi interessi personali, crede che la sua introduzione avrà effetti positivi sull'economia mondiale.

La rubrica "City Notebook" del quotidiano britannico The Guardian del 30 agosto 2001, pose il caso contro tale tassa in termini diretti. In essa si diceva che gli speculatori sulle valute sono "un gruppo eccezionalmente utile, lavorando giorno e notte, rischiando il loro benessere per fornire una cosa chiamata liquidità. Senza liquidità, i mercati si prosciugano, i prezzi diventano volatili e i beni diventano difficili da muovere." Con la Tobin tax in vigore, continuava l'editoriale, quell'utile lavoro non verrebbe conseguito. "Il risultato netto è che tutti i soggetti coinvolti — produttori, contrattatori, acquirenti — diventano più poveri, non più ricchi".

High frequency trading

Altra critica riguarda la concreta applicabilità di una tassa all'High frequency trading, un sistema di transazioni che avvengono in tempi di millesimi di secondo. Tuttavia, la tassa è già applicata da anni in mercati dove si pratica l'HFT (a partire dalla Borsa di Londra).

Un limite può risiedere, nel caso specifico, nel modo in cui la tassa viene congegnata: per essere efficace contro l'High frequency trading, la tassa deve colpire tutte le transazioni intermedie e non solo le transazioni a fine di un determinato periodo. Inoltre, bisogna tenere conto del fatto che gli effetti perturbativi prodotti sul mercato dal trading ad altra frequenza sono determinati non solo dalle transazioni concluse ma anche dalle proposte di transazione prodotte inserite, con alta frequenza, nel sistema dei mercati dai software HFT.

L'attuale disciplina italiana (legge 228/2012 e il suo decreto attuativo del 21/02/2013) prevede un meccanismo, da molti considerato facilmente eludibile, per colpire l'HFT con un'aliquota pari allo 0,02%.

Buyout

Un buyout è un'operazione di investimento per cui un'azienda è acquisita in gran parte da un gruppo di manager (definito generalmente management team) che diventano manager/imprenditori, anche se in realtà possono esserci altri acquirenti.

Il management team acquirente viene generalmente affiancato da un financial sponsor, tradizionalmente un fondo di private equity, che fornisce gran parte delle risorse finanziarie per l'operazione. Se l'operazione avviene attraverso denaro preso in larga misura a debito (e.g. con prestiti in banca o obbligazioni societarie), si parla di leveraged buyout (LBO).

Le operazioni di buyout si classificano in funzione della provenienza del management team o di chi è/sono i compratori:

- management buyout (MBO), in cui il management interno all'azienda acquista la loro stessa azienda;
- employee buyout (EBO), in cui i lavoratori dell'azienda acquistano la stessa ma in contesto di dissesto finanziario o insolvenza per evitare la liquidazione e rigenerare l'impresa;
- management and employee buyout (MEBO), in cui sia il management interno che i lavoratori acquistano la loro stessa azienda;
- management buyin (MBI), in cui un management team esterno all'azienda acquista l'azienda target;
- buy-in management buyout (BIMBO), in cui il management interno e esterno (insider e outsider) all'azienda comprano l'azienda target.
- institutional buyout (IBO), in cui un investitore istituzionale acquista l'azienda.
- secondary buyout (SBO), in cui un fondo di private equity che ha effettuato una partecipazione tramite buyout rivende la sua partecipazione azionaria a un altro fondo di private equity.

Leverage buyout

Il leveraged buyout (LBO) è un'operazione di finanza finalizzata all'acquisizione di una società detta "società target" mediante lo sfruttamento della capacità di indebitamento della società stessa. Infatti, si acquisisce un'azienda comprando la quasi totalità delle sue azioni tramite denaro preso a prestito dalle banche; a garanzia di questa ingente somma, si mettono i cespiti della società obiettivo.

Descrizione e i tre metodi di finanziamento

Il leveraged buyout consiste nell'acquistare la quota di maggioranza di una società anche laddove l'acquirente non abbia in partenza tutto il denaro necessario. Una società si controlla se si possiede più della metà del suo capitale sociale, fino al 90% o 100%. In alcuni casi, il leveraged buyout (acquisto di società tramite leva finanziaria) non riguarda tutta l'azienda, ma un suo ramo o un suo gruppo preciso di attività. I beni della società acquistata, detta "società target" (o "attività target"), vengono messi come garanzia/collaterale del debito, che può anche diventare insostenibile e fare finire in insolvenza la società target. I soldi per ripagare il credito si recuperano tramite i ricavi delle attività di business (ma la società deve avere un flusso di cassa imponente) e/o tramite la vendita di alcuni rami (anche non strategici) o cespiti della società target appena acquisita. La vendita di rami e unità della società si chiama break-up. Siccome l'acquisto di una società con un flusso di cassa già imponente e molto profittevole e ottime prospettive di crescita rendono facile il ripagamento del debito e in più sono società attraenti e dal grande valore in generale, esse sono un classico target degli acquisti a leva.

In alternativa alle banche, si possono raccogliere finanziamenti a debito per l'acquisto tramite l'emissione di obbligazioni societarie nel mercato ma, siccome il rischio è molto alto perché si lega a un acquisto a leva, il loro tasso di interesse è molto alto e vengono classificati dalle agenzie di rating come junk-bond, cioè come spazzatura. Le obbligazioni, in contesto di acquisto a leva, di solito sono emesse e vendute tramite un canale privato.

Come terza alternativa alle banche e alle obbligazioni, si può ricorrere al debito subordinato ovvero debito non garantito. Quest'ultimo è sempre denaro prestato ma senza richiesta di garanzia/collaterale; di contro, viene richiesto un tasso di interesse alto proprio a causa dei rischi e può richiedere l'emissione di opzioni e/o warrant. Il debito garantito, di contro, è il comune debito che si accumula con prestiti bancari e emissioni di obbligazioni societarie. I due tipi di debito possono anche affiancarsi. L'attività di finanziarsi tramite il debito subordinato si chiama mezzanine financing e una prima garanzia di ripagamento è l'offerta di questo tipo di debito a una società già ben avviata, non a una startup; queste ultime ricorrono tipicamente al debito garantito.

L'acquirente può essere il management della compagnia target stessa (management buyout), di un'altra società (management buyin), o un misto dei due (buy-in management buyout) o un'altra società in generale (incluse le società che controllano fondi di private equity). L'employee buyout (EBO) riguarda invece l'acquisto di una società da parte dei lavoratori stessi per salvarla dal dissesto finanziario e/o dalla liquidazione; a volte anche il management buyout avviene per questi motivi. Ma anche l'EBO può avvenire tramite parziale indebitamento suddiviso tra i lavoratori.

L'acquisto non avviene in modo diretto tramite l'acquisto di azioni, ma avviene attraverso l'apertura di una società veicolo (cioè una società avente un unico e preciso scopo) detta NewCo. In essa, si versano tutti i soldi dell'acquisto a leva come capitale sociale. Dopodiché, avviene l'acquisto/buyout della società target e avviene una fusione tra la NewCo, incorporante, e la società target, incorporata. La fusione non avviene se la NewCo acquista semplicemente dei cespiti o rami dell'azienda target.

Gli acquisti a leva vengono talvolta considerati delle tattiche predatorie e, siccome sono operazioni complesse, possono necessitare anche di qualche mese per essere completate.

In generale, gli acquisti a leva hanno subito un'impennata storica negli anni ottanta accompagnata da numerosi fallimenti di molte aziende acquistate con questo

stratagemma. Il motivo dei fallimenti è il debito insostenibile per il livello di cassa siccome il denaro per pagare era al 100% a debito (cioè il rapporto d'indebitamento era del 100% o quasi); nei decenni seguenti il livello di debito per l'acquisto tesse a modulare intorno al 90%, mentre il rimanente 10% è formato da soldi che non derivano da debiti, cioè da finanziamento tramite equity. In più, gli interessi sul prestito erano molto alti in primis perché l'investimento era piuttosto rischioso. Le società che gestiscono fondi di private equity di solito acquistano le società target con il 70-80% della cifra finanziata a debito e il rimanente 20-30% finanziato non a debito.

Infine, solitamente gli acquisti a leva vengono attuati per permettere a una società acquirente di acquistarne un'altra, ivi inclusa una concorrente, con un buon flusso di cassa e buone possibilità di crescita. Tuttavia, può anche avvenire per ritirare dalla borsa una società quotata e renderla privata.

I cinque scenari di leveraged buyout

Esistono cinque scenari di leveraged buyout, se si include anche la possibilità che la società target fallisca. I primi quattro sono collegati a un preciso piano:

- Nel **repackaging plan**, una compagnia quotata in borsa è acquistata tramite acquisto a leva di tutte le sue azioni esistenti e circolanti, viene ristrutturata nel corso di qualche anno e si rivendono le sue azioni tramite un'offerta pubblica iniziale IPO. L'obiettivo finale è di guadagnare tramite l'innalzamento di valore dell'azienda, che si abbate sul valore innalzato delle azioni.
- Nello **split-up plan** (o **schema slash and burn** o **schema cut and run**), una compagnia è acquistata tramite acquisto a leva e alcuni suoi settori (a partire da quelli meno redditizi o meno strategici a quelli più redditizi) vengono rivenduti per liberarsene e guadagnare con il solo fine di lucro siccome si ritiene che la società target valga di più rivenduta a pezzi che intera. Le vendite avvengono al migliore offerente, come avviene in un'asta. Questo schema è il più ostile, predatorio e aggressivo in assoluto e, nel caso di liquidazioni, porta anche a licenziamenti di massa. Laddove delle branche redditizie sono vendute tramite partecipazione azionaria, queste branche possono però avere il vantaggio di svilupparsi indipendentemente, senza alcun blocco dalla società controllante a cui appartenevano.
- Nel **portfolio plan** (o **leveraged build-up**), una compagnia concorrente viene acquistata e, tramite l'unione delle forze, si continuano le attività di business per sostenere il flusso di cassa, crescere e ripagare il debito.
- Nel **savior plan**, una compagnia in dissesto finanziario e vicina all'insolvenza/bancarotta o addirittura alla liquidazione viene acquistata per essere rigenerata; l'acquisto può essere un **management buyout (MBO)** o un **employee buyout (EBO)** o un misto dei due, il **management and employee buyout (MEBO)**. Il ripagamento del debito avviene se l'azienda torna a essere redditizia tramite i nuovi finanziamenti e/o una gestione migliore.
- Nello scenario fallimentare, una compagnia è acquistata ma il flusso di cassa e la crescita sono insufficienti per ripagare il denaro con interessi, pertanto la società va in insolvenza e, se ogni possibilità di rinegoziazione dei crediti fallisce, viene liquidata per soddisfare i crediti (essa stessa è stata messa a garanzia del credito).

Riacquisto

Un'impresa può decidere il riacquisto delle proprie azioni, se il prezzo in borsa è in forte calo. In questo modo, alimenta una domanda che rialza il corso azionario, agisce in controfase rispetto al mercato, comprando mentre la maggioranza degli investitori vende le proprie quote.

Il rialzo del prezzo così ottenuto non è limitato solamente al momento in cui è lanciata la richiesta di acquisto e si manifesta la domanda: diminuendo le azioni in possesso di soggetti terzi, l'impresa diminuisce le azioni da remunerare, e, a parità di utili, il dividendo per azione è più alto, e di conseguenza il prezzo, se calcolato in base al profitto atteso e ai fondamentali dell'impresa.

Il riacquisto può anche avere finalità speculative, per creare un prezzo al di sopra della media degli ultimi periodi.

L'impresa può trarre vantaggio da questa situazione per aumenti di capitale sociale a pagamento, collocando azioni a prezzi molto remunerativi; oppure il management per l'esercizio delle stock option, che danno il diritto di acquistare ad un prezzo inferiore al valore di mercato.

Il leveraged buyout in Italia

Fino al 2003 in Italia vi era un espresso divieto di porre in essere operazioni di LBO, poiché strumento di aggiramento per interposta persona (NewCo) del divieto di sottoscrizione di azioni proprie (art. 2357 c.c.) e del divieto di assistenza finanziaria per la sottoscrizione o l'acquisto di azioni proprie.

Di fatto la NewCo è una scatola vuota priva di capacità di produrre reddito ma tale strumento applicato nella giusta maniera può garantire dei vantaggi legati al miglioramento della governance d'impresa, e, nel caso per esempio del MBO e WBO, di poter condividere il rischio di impresa con soggetti dipendenti della società stessa.

Il leveraged buyout è stato espressamente reso lecito nell'ordinamento giuridico italiano a seguito della riforma del diritto societario del 2003, la quale ha permesso di superare i dubbi di legittimità che venivano sollevati sulla base del divieto, contenuto nel primo comma dell'art. 2358 c.c. che inibisce alle società di accordare prestiti o concedere finanziamenti per l'acquisto di proprie azioni.

La riforma ha però subordinato la liceità della operazione all'adempimento di alcuni oneri. In particolare, gli amministratori delle società interessate all'operazione dovranno predisporre un piano economico e finanziario, confortato da una relazione di esperti che ne attesti la ragionevolezza, nel quale devono essere indicate le fonti delle risorse finanziarie e devono essere descritti gli obiettivi che si intendono raggiungere.

Importante infine è la distinzione tra debito garantito (ossia con garanzie e covenant positive e negative) e debito non garantito. Quest'ultimo viene remunerato dopo il "debito senior".

In un'operazione corretta di acquisto a leva, la concessione del debito senior è subordinata a una serie di condizioni, quali:

- L'obbligo di pagare interessi e capitale nel caso in cui vi sia un esubero di liquidità;
- Il mantenimento del rapporto debito/capitale proprio entro un certo valore (in genere 1,75).

Leveraged Buy-Out e Merger Leveraged Buy-Out

Il Leveraged Buy-Out ed il Merger Leveraged Buy-Out sono operazioni societarie straordinarie. Con la riforma del diritto societario, avvenuta nel 2003, è stata prevista la "Fusione a seguito di acquisizione con indebitamento" (articolo 2501-bis Codice civile). Sotto il profilo fiscale, il Leveraged Buy-Out ed il Merger Leveraged Buy-Out, non costituiscono abuso del diritto ai sensi dell'articolo 10-bis della Legge del 27 luglio 2000 n. 212, introdotto con l'articolo 1 del decreto legislativo del 5 agosto 2015 n. 128, qualora non si riscontrino congiuntamente tre presupposti.

- 1) Il primo presupposto, previsto dal comma 2, lettera A, dell'articolo 10-bis dello Statuto, è l'assenza di sostanza economica. Essa è costituita da vantaggi, anche non immediati, che sono conseguiti in contrasto con la ratio della normativa tributaria o con i principi dell'ordinamento tributario. Sono indici di tale presupposto le ipotesi in cui non vi sia coerenza tra la qualificazione dell'operazione ed il suo fondamento giuridico, o nei casi in cui gli strumenti giuridici utilizzati non siano conformi alle logiche del mercato.
- 2) Il secondo presupposto, disciplinato dal comma 2, lettera B, dell'articolo 10-bis dello Statuto, è l'essenzialità del vantaggio fiscale indebito, ossia un vantaggio di natura fiscale quale unico motivo per cui l'operazione viene posta in essere.
- 3) Il terzo presupposto è dato dalla realizzazione di un vantaggio fiscale indebito, che viene raggiunto dal contribuente, laddove la legislazione tributaria non lo permetta.

L'abusività delle operazioni di LBO e di MLBO va esclusa nei casi in cui tali operazioni siano giustificate da valide ragioni extrafiscali. Queste possono essere costituite da modifiche di natura organizzativa che comportino un miglioramento della struttura e della funzionalità della società.

Change of control ed elusività nelle operazioni di LBO/MLBO

Nel diritto societario, si definisce change of control quella circostanza nella quale si verifica una modifica dell'assetto di controllo di una società a seguito di una cessione delle partecipazioni o per effetto di un'operazione straordinaria come, ad esempio, la fusione o la scissione.

L'istituto del change of control assume una rilevanza fondamentale in tema di Leveraged Buy-Out (LBO) e Merger Leveraged Buy-Out (MLBO), con particolare riguardo al fenomeno dell'elusione.

L'Agenzia delle entrate, con la circolare 30 marzo 2016, n. 6/E, ha definitivamente chiarito la legittimità, anche sul piano tributario, delle operazioni di LBO e MLBO, spesso oggetto di contestazioni di abuso del diritto/elusione.

La circolare esclude il fenomeno dell'elusione, salvo i casi in cui si riscontrino particolari tratti di artificiosità con specifico riferimento al mutamento del profilo partecipativo degli asset societari.

Ed è proprio in merito all'artificiosità, in relazione al change of control, che sussiste un dubbio riguardante l'abuso del diritto.

Si distinguono, preliminarmente, due ipotesi: operazioni di LBO/MLBO senza change of control e operazioni di LBO/MLBO con change of control.

Nel primo caso, si ritiene che le conclusioni della circolare debbano interpretarsi nel senso di valutare come non rispondente a finalità economiche rilevanti, ma dirette al

conseguimento di un mero vantaggio fiscale indebito, le operazioni di LBO/MLBO che non si risolvano in un mutamento significativo del profilo partecipativo di riferimento degli asset oggetto dell'operazione. All'esito dell'operazione di LBO/MLBO non si deve realizzare, quindi, una variazione del controllo della società target rispetto alla situazione preesistente.

Il secondo caso, invece, riguarda le ipotesi in cui, in seguito ad un'operazione di LBO/MLBO, vi è un mutamento reale degli assetti partecipativi di riferimento della società target.

In queste situazioni, l'operazione di LBO/MLBO può rappresentare sia un mezzo che un fine.

È un mezzo nelle ipotesi in cui l'operazione di LBO/MLBO è volta al perseguimento di finalità economiche e organizzative che non possono essere raggiunte in altro modo.

È, invece, un fine nelle ipotesi in cui l'operazione di LBO/MLBO, caratterizzata dal change of control, è volta a trarre un vantaggio in termini fiscali.

Questa operazione risulta artificiosa e, quindi, inopponibile all'Amministrazione finanziaria ai sensi dell'articolo 10-bis dello Statuto dei Contribuenti (L. 27 Luglio 2000, n. 212) salvo una dimostrazione di valide ragioni extra-fiscali.

Pertanto, si ritiene che le operazioni di LBO/MLBO non contestabili, in linea generale, sotto il profilo dell'abuso del diritto, possano presentare tratti di artificiosità nel caso in cui, all'esito delle stesse, vi siano soggetti già presenti nella società target prima dell'operazione di LBO/MLBO.

Esempi di acquisto a leva

L'OPA ostile di Olivetti su Telecom Italia con la successiva fusione Olivetti-Telecom impostata tra il 1998 e il 1999 e avvenuta nel 2003 durante la gestione Pirelli rappresenta la più grande operazione LBO mai condotta in Europa e una delle più grandi al mondo per valore. La NewCo, cioè la società veicolo, era la Olivetti Tecnost.

Un altro dei più grandi acquisti a leva al mondo, è stato l'acquisto della Hospital Corporation of America (HCA) da parte della Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR), Bain & Co. e della Merrill Lynch nel 2006. Le tre compagnie in totale hanno pagato circa trentatré miliardi di dollari per acquisire la HCA tramite LBO.

Un terzo esempio è l'LBO da parte della JAB Holding Company della Krispy Kreme Doughnuts Inc. nel luglio 2016. L'operazione, costata 1,35 miliardi di dollari, durò tre mesi.

Mercato del lavoro

L'espressione mercato del lavoro viene utilizzata per indicare l'insieme dei meccanismi che regolano l'incontro tra i posti di lavoro vacanti e le persone in cerca di occupazione e che sottostanno alla formazione dei salari pagati dalle imprese ai lavoratori.

La prospettiva sociologica

Le discipline sociologiche analizzano il mercato del lavoro come un mercato sui generis, distinto dagli altri scambi di beni e servizi. Si tratta di un punto di vista che trova concordi anche economisti non ortodossi, come esplicita l'economista Robert M. Solow:

«Esiste nelle scienze economiche un'importante tradizione, attualmente dominante, soprattutto in macroeconomia, secondo la quale il mercato del lavoro è, da tutti i punti di vista, eguale a qualunque altro mercato. [...] Ma, tra economisti non è per nulla ovvio che il lavoro sia un bene sufficientemente differente dai carciofi e dagli appartamenti da affittare, tale da richiedere un differente metodo di analisi»

(Il mercato del lavoro come istituzione sociale - Robert M. Solow)

È possibile rintracciare tre diverse accezioni capaci di riassumere le peculiarità di questo mercato:

- Nella prospettiva microsociologica il mercato del lavoro è una costruzione sociale, in cui lavoratori e imprese costruiscono in termini cognitivi l'ambiente ove operano. Viene pertanto rifiutata l'ipotesi proposta dagli economisti secondo cui il mercato è un luogo asettico e impersonale di incontro domanda/offerta.
- Nella prospettiva macrosociologica i comportamenti e le scelte sono determinati dai sistemi di status e dai rapporti sociali in cui gli attori sono embedded (ossia socialmente inseriti).
- Nella prospettiva intermedia l'individuo è inserito in reti interpersonali che condizionano:
 - il suo sistema di preferenze;
 - il grado di lealtà adoperata;
 - la quantità di risorse impiegate e ricavate.

Gli individui sono quindi considerati come soggetti radicati in strutture sociali che condizionano le loro preferenze e le loro azioni e fanno parte di gruppi solidali al loro interno che si contrappongono sul mercato. Il mercato del lavoro rispecchia le disuguaglianze e le strutture di potere della società. In definitiva gli obiettivi economici sono preponderanti ma allo stesso tempo si combinano con la ricerca di socialità e di potere.

Il rapporto tra domanda e offerta di lavoro

È possibile analizzare quali sono i fattori sociali e culturali che provocano un discostamento della domanda e dell'offerta di lavoro dalle teorie economiche pure. In particolare l'offerta di lavoro è condizionata:

- Dalle aspirazioni professionali dei lavoratori. Esse a loro volta sono condizionate dai livelli di istruzione e dalla cultura del lavoro.
- Dalla capacità dei lavoratori di mobilitare relazioni (forti e deboli) e risorse sociali.
- Dal ruolo della famiglia; in particolare le differenze di genere nel processo di formazione dell'offerta sono fondamentali.
- Dai vincoli dovuti alle responsabilità extra-lavorative (in termini di orari, mobilità, etc).

Allo stesso modo la domanda di lavoro è condizionata:

- Dal tipo di posizionamento competitivo delle imprese.
- Dalle strategie di reclutamento e gestione del personale scelte dalle imprese.
- Dalle rappresentazioni condivise in ordine al ruolo di specifiche categorie di lavoratori (per es. la segregazione di genere e la discriminazione razziale).

L'incontro domanda/offerta di lavoro non avviene su un mercato impersonale e in corrispondenza di un salario d'equilibrio, ma è condizionato:

- Dall'esistenza di una pluralità di mercati della domanda e dell'offerta, in relazione alle caratteristiche delle società locali.
- Da fenomeni di mismatch occupazionale dovuti all'inadeguatezza delle qualifiche, alla selettività dell'offerta, all'incompatibilità delle culture del lavoro, ecc.
- Dall'esistenza di mercati locali del lavoro o "zone specifiche" dell'economia.
- Dal ritorno in auge del cosiddetto mercato della vita in cui si scambia non solo capacità lavorativa anonima, qualificata da capacità acquisite di ordine professionale, ma l'intera personalità del lavoratore con tutte le sue caratteristiche ascritte.
- Dalla regolazione giuridica del mercato del lavoro e dalla possibilità di eluderla.
- Dalle politiche del lavoro e dell'occupazione (nazionali e/o locali).
- Dai sistemi di relazioni industriali.
- Dall'intervento di istituzioni di sostegno all'incontro domanda/offerta (centri per l'impiego, agenzie private d'intermediazione, uffici di collocamento).
- Dalla persistenza di segmenti dell'economia regolati dalla tradizione e da vincoli familistici e comunitari.
- Dall'operare di organizzazioni illegali quali ad es. il caporalato.

Mercato interno e mercato esterno

Per una migliore definizione, è utile classificare il mercato del lavoro in:

- mercato esterno, che è il vero e proprio mercato del lavoro, sul quale si offrono, in concorrenza tra loro, persone non ancora occupate o in cerca di un posto migliore;
- mercato interno, il quale definisce le procedure all'interno di un'organizzazione per spostare gli occupati da un posto a un altro, e per stabilire dei percorsi di carriera.

Le imprese, nelle proprie strategie di gestione del personale, fanno alternativamente ricorso all'uno o all'altro mercato:

- acquistando sul mercato le risorse umane di cui hanno bisogno, eventualmente offrendo un salario più alto rispetto a quello dei concorrenti;
- coltivando la professionalità dei propri dipendenti, investendo nella loro formazione e garantendosi in questo modo la disponibilità delle risorse umane di cui prevedono di avere bisogno.

Esternalizzazione

L'esternalizzazione, anche detta outsourcing (parola inglese traducibile letteralmente come "approvvigionamento esterno"), è in economia e organizzazione aziendale,

l'insieme delle pratiche adottate dalle imprese o dagli enti pubblici di ricorrere ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del proprio processo produttivo o fasi dei processi di supporto.

Il ritorno delle fasi del processo produttivo all'interno dell'azienda (inhouse) sono chiamate *backsourcing*. All'inizio oppure alla fine dell'esternalizzazione si verificano spesso situazioni di sovrapposizione chiamate *internalizzazione*.

Storia

Benché aziende specializzate nella fornitura di servizi produttivi alle imprese esistano sin dai primi anni '60 del XX secolo come sottolineato da Van Mieghem (1999), il termine *outsourcing* venne usato per la prima volta solo nel 1982. Come spesso accade nella teoria economica, specialmente quella legata al ramo aziendalistico, negli anni novanta il termine divenne di colpo molto popolare tra i manager.

Il significato del termine

Nonostante il termine *outsourcing* sia conosciuto, il suo significato non è univoco.

Alcuni economisti lo utilizzano per indicare il caso speciale in cui il committente (in inglese *outsourcer*) dipende totalmente dal fornitore (in inglese *outsourcee*) per l'approvvigionamento, perché non è, o non è più, in grado di svolgere da solo l'attività oggetto di contrattazione. Essi distinguono quindi questo caso da quello più generale di appalto o di subfornitura (*subcontracting*), in cui al contrario il subappaltante rimane in grado di svolgere con mezzi propri l'attività oggetto del contratto (cfr. ad es. Van Mieghem, 1999).

Altri utilizzano il termine *outsourcing* per riferirsi a quelle situazioni in cui un'impresa instaura una relazione bilaterale con un'altra impresa per lo svolgimento di attività che richiedono asset specifici, e dunque infungibili. In questo caso la discriminante non è il possesso di requisiti del committente, ma la natura degli investimenti necessari allo svolgimento delle attività esternalizzate (cfr. ad es. Grossman and Helpman, 2005; Leimbach, 2005).

In entrambi i casi comunque, il termine implica una qualche forma di stabilità del rapporto di "collaborazione" tra l'impresa e il terzista.

Altre volte il termine, in italiano o in inglese, è utilizzato in modo più generico per riferirsi a qualsiasi decisione di ricorso al mercato per l'approvvigionamento di beni intermedi e/o servizi alla produzione. Quando inteso in tal senso, l'esternalizzazione è misurata dal rapporto tra il valore dei beni intermedi e il valore totale della produzione dell'impresa (cfr. ad es. Strassman, 2004; Yu, 2005).

In ogni caso, alcuni fanno notare come l'aspetto veramente nuovo dell'esternalizzazione non sia il generico ricorso al mercato per l'approvvigionamento di beni intermedi, ma il fatto che il peso di questi nella catena del valore delle imprese stia crescendo significativamente (cfr. ad es. Lin and Tsai, 2005).

Nella gestione della qualità secondo il modello ISO 9001 è considerato *outsourcing* il processo (di realizzazione del prodotto) affidato all'esterno ma che potrebbe essere svolto (oppure è svolto parzialmente) all'interno avendone il know-how. Negli altri casi si tratta di acquisto di un servizio/lavorazione e non di affidamento all'esterno: questa è una

distinzione importante non solo per gli aspetti legali/contrattuali ma soprattutto di carattere operativo.

Si noti che "fuori dell'organizzazione" non significa "fuori dalla sede" (edificio, stabilimento, ufficio, deposito): affidare ad un fornitore lo svolgimento di un'attività svolta comunque all'interno (ad esempio un processo produttivo, il servizio di portineria o la gestione IT) è sempre outsourcing.

L'esternalizzazione di servizi

Alcuni economisti usano la parola esternalizzazione esclusivamente con riferimento alle pratiche di esternalizzazione dei servizi alla produzione (in inglese business services o producer services) (cfr. ad es. Domberger, 1998), il cosiddetto service contracting-out.

Il crescente ricorso al mercato per lo svolgimento di servizi collaterali alla produzione e alla vendita e sviluppo prodotto (si pensi alla gestione del personale, all'amministrazione e finanza, ai servizi informatici, alla manutenzione, alla logistica, alle pulizie, alla portineria, alla mensa, agli affari legali, alla sicurezza e qualità, alla strategia, al marketing, alla pubblicità e comunicazione, alle ricerche di finanziamenti, ai progetti di delocalizzazione, ecc.) è visto così come l'elemento nuovo caratterizzante la strategia seguita dalle imprese, sia pubbliche che private, nell'ultimo decennio.

Un'impresa o un ente della PA ha processi principali (ovvero quelli connessi direttamente alla realizzazione del prodotto o erogazione del servizio) e processi di supporto. Negli ultimi decenni si è assistito ad un rapido incremento delle quote di outsourcing anche di attività (se non, addirittura, l'intero processo) rientranti nelle aree di supporto (vedi elenco, non esaustivo, sopra), a fianco del tradizionale affidamento di fasi/processi produttivi. Il mercato della consulenza aziendale è stato quello che si è fatto carico del fenomeno dell'affidamento all'esterno di attività e incombenze di carattere gestionale-amministrativo. Ma anche le associazioni di categoria hanno assorbito elevate quote di questo genere di domanda da parte delle aziende.

L'esternalizzazione internazionale

A volte gli economisti usano il termine esternalizzazione riferendosi alla dimensione internazionale (in inglese international o foreign outsourcing), anche in questo caso in modo non univoco.

Per alcuni l'esternalizzazione internazionale indica le partnership internazionali (cfr. ad es. Van Long, 2005), assumendo così un livello minimo di durabilità della relazione tra le parti.

Altri utilizzano il termine con riguardo alle generiche decisioni di ricorso ai mercati internazionali, quindi ad imprese straniere, per l'approvvigionamento di beni e servizi intermedi (Campa and Goldberg, 1997; Feenstra and Hanson, 1999).

Qualcun altro infine usa il termine con riferimento esclusivamente all'esternalizzazione internazionale di servizi (cfr. ad es. Amiti and Wei, 2004; Bhagwati, Panagariya, and Srinivasan, 2004).

Esternalizzazione internazionale e delocalizzazione

Si parla a volte di outsourcing internazionale utilizzandolo come sinonimo di delocalizzazione, tuttavia i due concetti andrebbero tenuti distinti.

La delocalizzazione (offshoring) si riferisce all'organizzazione internazionale della produzione. In particolare, si vuole fare riferimento alla crescente specializzazione verticale delle economie nazionali derivata dal commercio internazionale: parte del processo produttivo viene riallocato dall'impresa oltre i confini nazionali, spesso in cerca dei vantaggi derivanti dallo sfruttamento della manodopera a basso costo o della legislazione più permissiva in materia di tutela ambientale dei paesi in via di sviluppo oppure infine dal trattamento fiscale agevolato verso gli investimenti stranieri. Da questo tuttavia non deriva necessariamente l'esternalizzazione della fase del processo, perché lo stesso può rimanere entro i confini dell'impresa, laddove svolto da una sua filiale estera o comunque da un'impresa che fa parte dello stesso gruppo. L'attività produttiva fuoriesce dunque dai confini nazionali, ma non necessariamente da quelli dell'impresa.

Nell'esternalizzazione internazionale, al contrario, per la produzione del bene o la fornitura del servizio ci si rivolge ad un'altra impresa che opera fuori dai confini nazionali. In questo senso l'attività produttiva fuoriesce sia dai confini nazionali che da quelli dell'impresa.

Spinti dall'evidenza empirica circa la crescente diffusione delle pratiche di esternalizzazione, sin dai primi anni ottanta gli economisti si sono interrogati sulle ragioni che spingono le imprese a ricorrere all'esternalizzazione.

Esternalizzazione e teoria dell'impresa

In una prospettiva microeconomica, il problema può essere visto come un nuovo modo di guardare al vecchio problema posto da Ronald H. Coase (1937) circa le determinanti dei confini dell'impresa. In altre parole, si tratta di individuare i fattori che giocano un ruolo nella decisione di produzione interna o ricorso al mercato, la Make or buy question.

Da questo punto di vista la questione si risolve nell'individuazione di quei fattori il cui cambiamento ha portato a ridisegnare i confini delle imprese.

A tale scopo sono stati utilizzati gli strumenti concettuali sviluppati all'interno della teoria dell'impresa. Così, ad esempio, nell'ambito della teoria dei costi di transazione originariamente proposta da Oliver E. Williamson negli anni settanta, l'esternalizzazione e gli altri fenomeni di disintegrazione verticale dell'impresa sono stati messi in relazione con la diminuzione dei costi di transazione generata dalla diffusione delle nuove tecnologie informatiche.

In questo modo, la grande impresa degli anni cinquanta si muove verso il modello delle imprese a rete, la rete di piccole e medie imprese consorziate per fare massa critica, competere nei mercati internazionali, mantenendo la loro flessibilità produttiva.

Nell'ambito della teoria dei diritti di proprietà, formulata più di recente da Oliver Hart (1995), si è argomentato invece che, non esistendo alcuna relazione monotonica necessaria tra costi di transazione e grado di integrazione verticale, la diffusione dell'esternalizzazione è da ricollegarsi principalmente alla diminuita complementarità degli asset associata con la diffusione delle nuove tecnologie, essendo tale complementarità secondo questa teoria l'unica variabile correlata positivamente con l'integrazione verticale.

Nel primo decennio del XXI secolo, il problema dell'esternalizzazione va ponendosi in modo rilevante anche per le amministrazioni pubbliche italiane, sull'onda della diffusione della teoria economica della regolamentazione.

Esternalizzazione e costi di produzione

Le teorie sopra descritte non tengono tuttavia in alcun modo conto dei costi di produzione come di una delle possibili determinanti del grado di integrazione/disintegrazione verticale. Altri economisti si sono invece concentrati sui possibili effetti che l'esternalizzazione può avere su tali costi.

I modi individuati attraverso cui l'outsourcing può aumentare l'efficienza produttiva riducendo i costi di produzione sono i seguenti:

1. aumento del livello di specializzazione nello svolgimento di certe attività;
2. rifocalizzazione sulle competenze distintive (core competence) dell'impresa;
3. aumento della flessibilità dell'impresa, sia operativa che strategica;
4. obbligo per l'impresa di sottomettersi alla "disciplina del mercato";
5. sfruttamento dei vantaggi derivanti dall'utilizzo di manodopera a basso costo per lo svolgimento delle mansioni meno qualificate.

Specializzazione ed economie di scala

Per quanto riguarda le diminuzioni dei costi derivanti dall'aumento della specializzazione conseguente all'outsourcing, queste sono strettamente collegate alle economie di scala, sia statiche che dinamiche, e alle differenti fonti di tali economie: tecniche, organizzative, statistiche e collegate al potere di mercato.

Dal punto di vista della teoria della produzione, Morroni (1992) fa notare che in tale ottica l'esternalizzazione può essere giustificata solo ammettendo la discontinuità della relazione tra costi medi e scala di produzione.

In pratica le attività collaterali, non raggiungendo una scala di produzione minima al di sopra della quale diventa conveniente svolgerle internamente, possono essere utilmente esternalizzate a imprese specializzate in tali attività, che dunque servono più imprese.

Competenze distintive ed esternalizzazione: la lean organization

L'esternalizzazione è stata anche affrontata dal punto di vista della gestione strategica, analizzandone pro e contro e cercando di costruire una guida operativa in grado di orientare efficacemente le decisioni degli operatori in materia.

In tale senso sembra orientata la recente letteratura sullo strategic management che ha enfatizzato il ruolo guida chiave delle core competences (Prahalad e Hamel, 1990) o competenze distintive (distinctive capabilities) (Kay, 1993) nelle decisioni di esternalizzazione. In particolare, viene consigliata una strategia di "rifocalizzazione" sulle competenze core dell'impresa attuata tramite l'esternalizzazione delle attività collaterali.

La teoria d'impresa distingue quindi aree aziendali core e non core e nell'ottica della lean organization (dall'inglese letteralmente "organizzazione snella") tutto ciò che non è core business può essere esternalizzato.

Non è core tutto ciò che è parte dei cosiddetti processi di supporto, che, diversamente da quelli primari, non contribuiscono alla creazione di un output (prodotto e/o servizio) che ha un valore percepito dal cliente finale, che ha dunque una domanda di mercato e per il quale il cliente è disposto a pagare un price premium.

La lean organization, focalizzata sui suoi prodotti e sul cliente, dovrebbe essere più competitiva e avere maggiori possibilità di crescita e profitto.

Perciò, in tale ottica l'esternalizzazione non è limitata alle imprese in difficoltà economiche, che altrimenti potrebbero fallire o licenziare. È praticata, anche più diffusamente da quelle con forti utili e investimenti per la crescita, dalle imprese che sono nel settore cash cow di una matrice Boston Consulting Group. Per tenere il trend di crescita, le imprese devono investire, ma anche riorganizzarsi al meglio, e per fare investimenti, talora si reperiscono risorse tagliando i costi.

Ciononostante, è importante notare come una tale strategia può comportare una diminuzione dei costi di produzione solo ipotizzando implicitamente che lo sviluppo delle competenze distintive implichi necessariamente costi fissi. In pratica, dunque, questo modo di guardare al problema non è differente dal precedente, che mette in risalto i vantaggi in termini di aumentata specializzazione produttiva.

Esternalizzazione come fenomeno guidato dall'offerta

Ancora riguardo ai vantaggi della specializzazione, è interessante osservare che, come notato da alcuni economisti, la recente diffusione dell'esternalizzazione può essere anche letta come un fenomeno supply-driven, ossia guidato dall'offerta.

Domberger (1998) ad esempio osserva che la quantità crescente di imprese che forniscono servizi alla produzione può essere vista anche come una delle cause, oltre che l'effetto, della crescente diffusione dell'esternalizzazione di servizi, in quella che è una sorta di retroazione almeno in parte auto-alimentata.

Esternalizzazione e flessibilità

Alcuni studi hanno anche evidenziato come l'esternalizzazione possa di fatto aumentare la flessibilità delle imprese attraverso la riduzione dei costi di adattamento (adjustment costs).

A questo riguardo va innanzitutto distinta la flessibilità operativa da quella strategica. La prima si riferisce alla capacità delle imprese di adattare la quantità e le caratteristiche della produzione entro un intervallo ben definito di alternative. La flessibilità strategica al contrario può essere definita come la capacità dell'impresa di rispondere in modo efficace ai cambiamenti del contesto (Sanchez, 1995).

Le determinanti della flessibilità, sia strategica che operativa, sono sia di ordine tecnico sia organizzativo.

Assumendo che i costi di adattamento aumentino in modo più che proporzionale con la dimensione assoluta dell'adattamento richiesto, l'esternalizzazione può di fatto ridurre i costi distribuendoli tra più imprese (cfr. ad es. Carlsson, 1989; Domberger, 1998).

Inoltre, si è notato come l'esternalizzazione possa anche aumentare la flessibilità strategica diminuendo la dimensione dell'impresa e quindi aumentando la velocità nell'adozione delle nuove tecnologie (Dean, Brown, e Bamford, 1998).

Molti autori hanno anche evidenziato il ruolo prominente dell'esternalizzazione nella gestione delle risorse umane nel contesto dell'accresciuta ricerca di flessibilità del lavoro (cfr. ad es. Richbell, 2001; Marsden, 2004).

Strettamente connessa a questo problema è la questione circa la natura della relazione esistente tra flessibilità interna dell'impresa e il cd external job churning. Alcuni economisti ipotizzano infatti che il costante tentativo di abbattimento dei costi fissi delle imprese attraverso riorganizzazione della produzione abbia in particolare portato alla

sostituzione della flessibilità interna nell'uso del lavoro con un external churning (letteralmente "sommovimento esterno") dei lavoratori. In pratica si argomenta che, mentre prima le imprese sopportavano il costo di risorse umane inutilizzate nei periodi di bassa domanda, oggi cercano di "esternalizzarlo", creando così la necessità che siano i lavoratori stessi a sopportare il costo della riallocazione.

In un lavoro empirico, Cappelli e Neumark (2004) hanno testato questa ipotesi contro quella alternativa di complementarità della flessibilità interna ed esterna del lavoro, trovando alcune evidenze in favore della prima, almeno nel caso delle imprese manifatturiere statunitensi.

Esternalizzazione e "disciplina del mercato"

Si è anche argomentato da parte di alcuni economisti che la diffusione dell'esternalizzazione sia in parte dovuta alla necessità che le imprese, sia pubbliche che private, sentono di sottomettersi alle leggi di mercato per aumentare l'efficienza allocativa delle risorse che utilizzano.

Così, ad esempio, Domberger (1998) sottolinea come molte imprese private, e la maggior parte delle organizzazioni che operano nel settore pubblico, non sono in grado di stimare il costo su base disaggregata dei servizi collaterali alla produzione che svolgono e questo inevitabilmente allenta la possibilità di controlli sul budget. Di conseguenza, mentre una stima dei costi basati sull'attività non è una soluzione praticabile quando queste attività sono svolte internamente, lo diventa non appena sono esternalizzate, perché si acquistano ad un prezzo di mercato ben determinato. Questo, insieme alla scissione delle figure di colui che fornisce il servizio e colui che lo acquista, dovrebbe avere effetti positivi sull'efficienza complessiva.

Esternalizzazione e differenziali salariali

Un ruolo importante tra le determinanti dell'esternalizzazione, in particolare internazionale, è giocato dalle differenze nel costo del lavoro.

Per quanto riguarda i confini interni, si argomenta che l'esternalizzazione di fasi di produzione, diminuendo la dimensione delle imprese coinvolte nel processo, diminuisce così anche il grado di sindacalizzazione degli operai, indebolendone la forza relativa nelle rivendicazioni salariali.

Ma i differenziali salariali giocano un ruolo indubbiamente più importante nelle decisioni di delocalizzazione, che a volte comportano anche esternalizzazione internazionale, operate dalle imprese dei paesi più sviluppati che sfruttano così i vantaggi comparati dei paesi in via di sviluppo nella produzione dei beni ad alta intensità di lavoro.

Il ruolo svolto da tali fattori nelle decisioni di esternalizzazione internazionale, e più in generale nei fenomeni di specializzazione verticale e frammentazione internazionale, è l'oggetto di un numero crescente di lavori di taglio sia teorico che empirico.

Si discute in particolare su quale sia stato l'effetto delle decisioni di delocalizzazione e esternalizzazione sulla cresciuta disuguaglianza sociale sperimentata dalle economie sviluppate negli ultimi anni, in particolare il cosiddetto high-skill bias della domanda di lavoro, che ha portato a una crescita dei differenziali salariali tra cd colletti bianchi (in inglese white collar o high-skill labor) e colletti blu (in inglese blue collar o low-skill labor).

Il contratto di esternalizzazione

Dal punto di vista giuridico, l'esternalizzazione può essere definita come "l'accordo con cui un soggetto (committente o outsourcee) trasferisce in capo ad un altro soggetto (outsourcer, o provider, o vendor, o partner) alcune funzioni necessarie alla realizzazione del proprio scopo imprenditoriale". Recentemente la Cassazione se ne è occupata definendola come "il fenomeno che comprende tutte le possibili tecniche mediante cui un'impresa dismette la gestione diretta di alcuni segmenti dell'attività produttiva e dei servizi che sono estranei alle competenze di base (l'attività centrale)" (sentenza n.21287/2006).

Si tratta di un negozio giuridico nato dalla prassi di Common law che non ha una disciplina specifica nell'ordinamento italiano e rientra dunque nei contratti atipici.

L'esternalizzazione può di fatto avvenire in molti modi e le parti possono regolarla utilizzando sia contratti tipici che contratti misti. I negozi tipici più utilizzati a tale scopo sono:

- il contratto d'appalto
- il contratto d'opera
- la subfornitura

In campo non tecnico-giuridico a volte si utilizza erroneamente il concetto di outsourcing quando invece si tratta di un ordinario acquisto di opere/prodotti o servizi/lavorazioni: i due ambiti sono nettamente distinti. Questa confusione è tipica, ad esempio, quando applicata a servizi di consulenza o del terziario avanzato. L'esternalizzazione sottintende sempre un mandato, caratteristica che la qualifica rispetto ad altre situazioni similari.

Tutela dei dipendenti in caso di trasferimento o cessione del ramo di azienda

Diritti e tutela in caso di cessione di ramo d'azienda riguardano essenzialmente il contratto di lavoro pregresso.

Il lavoratore non ha la garanzia di essere ceduto ad un'azienda che ha analoghe prospettive industriali e di crescita professionale personali, misurabili come fatturato, utile e quota di mercato, numero di dipendenti o produttività del lavoro. La legge non prevede restrizione alla libertà di cessione nemmeno ad azienda in utile e in forte crescita, e dunque con un'elevata produttività del lavoro (fatturato e utile per addetto).

Le normative di interesse sono:

1. art. 2112 del Codice Civile (6 commi)
2. art. 47, legge 428/1990 (6 commi)
3. artt. 1 e 2 del Decreto Lgs. 18/2001 (sostituisce l'intero articolo di cui al punto 1) e i commi da 1 a 4 di cui al punto 2))
4. artt. 31 e 32 (Titolo IV) del Decreto Lgs. 276/2003 (integra il comma 5 di cui al punto 1) e ne aggiunge un sesto)

In ambito comunitario:

1. la Direttiva 1977/187/CE, non più vigente, per promuovere l'armonizzazione delle legislazioni nazionali relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori e chiedere

ai cedenti e ai cessionari di informare e consultare in tempo utile i rappresentanti dei lavoratori

2. la Direttiva 1975/129/CEE del Consiglio, del 17 febbraio 1975, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri in materia di licenziamenti collettivi(5), e delle norme legislative già in vigore nella maggior parte di essi
3. la Direttiva 80/987/CEE del Consiglio, del 20 ottobre 1980, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative alla tutela dei lavoratori subordinati in caso di insolvenza del datore di lavoro;
4. la Direttiva 1998/50/CE
5. la Direttiva 2001/23/CE del Consiglio, del 12 marzo 2001, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti
6. la Direttiva 2002/14/CE

La cessione di ramo d'azienda dovrebbe avere un carattere di eccezionalità, ma nell'individuazione delle persone non esiste un limite al numero di cessioni di ramo d'azienda in cui un dipendente può essere coinvolto nell'arco della vita lavorativa.

L'art. 2112 del codice civile disciplina il trasferimento del ramo di azienda o della cessione di un suo ramo autonomo. La norma prevede che il rapporto di lavoro prosegue con l'imprenditore che subentra, ed il lavoratore conserva tutti i diritti che aveva in precedenza. L'art. 47 della legge 29 dicembre 1990 n. 428, ribadisce che, in caso di trasferimento di azienda, il rapporto di lavoro continua con l'acquirente e il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano. Introduce la non-applicabilità della tutela ai lavoratori che restano alle dipendenze dell'azienda alienante, e che siano eventualmente assunti dall'acquirente in data successiva al trasferimento di azienda. Salvo questo caso, il nuovo contratto di lavoro non può essere peggiorativo nel caso di fusione o acquisizione, e quindi il trattamento retributivo globale del lavoratore, il livello di inquadramento e la mansione corrispondente devono essere uguali o migliori di quelle del rapporto di lavoro precedente. Analoga considerazione non è valida per gli eventuali contratti integrativi interni, stipulati a livello aziendale fra sindacati e imprenditore. Se il sindacato firma un accordo favorevole all'esternalizzazione o ad una fusione, il lavoratore perde tutti i benefit e bonus che erano contemplati nel contratto di secondo livello dell'azienda di provenienza, conformandosi al contratto di secondo livello dell'azienda di destinazione, che oltre e non prevedere benefit e bonus.

Prima della riforma Treu la cessione doveva preservare l'unità e il valore economico dell'azienda, e tipicamente riguardava cespiti non strumentali all'attività produttiva, quali tipicamente i servizi di pulizia e sorveglianza e altri processi di supporto, che non erano visti e non creavano valore economico per il cliente finale. Era definito ramo d'azienda un'entità funzionale ed autonoma all'interno del perimetro d'impresa. La legge prevedeva tre requisiti:

- autonomia
- funzionalità
- preesistenza del ramo rispetto al momento della cessione

In base a questi requisiti, potevano essere cedute società, divisioni, reparti o unità funzionali che erano anche strumentali all'attività produttiva.

Il requisito di funzionalità e autonomia restringeva l'ambito delle aree esternalizzabili, ed è stato abrogato per un certo periodo; con la legge del 5 luglio 2002 erano le parti contraenti a definire il ramo d'azienda, che viene a poter essere praticamente qualunque ambito d'impresa. Il Decreto Lgs. n. 18 del 21 febbraio 2001 sostituisce l'art. 2112 del Codice Civile e i primi 4 commi della 428/1990.

La Direttiva 2001/23/CE è sostanzialmente identica alla 1977/87/CE, amplia le tipologie contrattuali di applicazione, estendendola ai contratti a tempo determinato e interinali (art. 1), mentre limita in modo altrettanto forte le situazioni di impresa. L'art. 5 limita drasticamente l'applicazione delle tutele dei lavoratori in caso di "procedura fallimentare o analoga situazione di insolvenza,[...], o in caso di grave crisi economica quale definita dal diritto nazionale, purché tale situazione sia dichiarata da un'autorità pubblica competente e sia aperta al controllo giudiziario". Infine, al comma 4 di tale articolo, non recepito dalle leggi italiane, la Direttiva prevedeva il rischio di abusi, di trasferimenti di lavoratori ad aziende fatte fallire, con lo scopo di licenziare e/o di cedere ad altre aziende quote di debiti dell'impresa: "Gli Stati membri adottano gli opportuni provvedimenti al fine di impedire che l'abuso delle procedure di insolvenza privi i lavoratori dei diritti loro riconosciuti a norma della presente direttiva".

Il Decreto Lgs. 18/2001 recepisce la Direttiva e modifica la 128 del 1990, ma non negli ultimi due commi, appunto quelli che già prevedevano restrizioni al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda.

La legge n. 223 del 23 luglio 1991 afferma un principio nella direzione opposta della libertà di licenziamento. Con la nozione di licenziamento collettivo, per riduzione o trasformazione dell'attività, si presenta la possibilità di licenziare con la causale di esigenze tecnico-produttive. In caso di cessione di ramo d'azienda, o in un periodo precedente di ridimensionamento dell'azienda, questa legge può essere utilizzata, in contrasto con la giurisprudenza successiva. Nel 1991, questa legge e il precedente decreto citato anticipano una successiva tendenza della giurisprudenza europea, manifestata con la Direttiva del 2001.

La Direttiva 2001/23/CE è richiamata dalla seguente Direttiva 2002/14/CE, che impone di conciliare obblighi informativi e di consultazione dei sindacati con le esigenze di riservatezza aziendali, unitamente a sanzioni pecuniarie e penali, in merito all'andamento presente e alla probabile evoluzione dei risultati economici e dell'occupazione.

La Legge n. 39 del 1° marzo 2002 ha dato delega al Governo per l'attuazione di varie direttive comunitarie, fra le quali è citata la Direttiva 2001/23/CE. Con questo atto era inteso da parte del Parlamento che si rendevano necessarie modifiche e/o integrazioni al vigente Decreto Lgs. 18/2001, che questo non attuava completamente la Direttiva comunitaria.

Il Patto per l'Italia del 5 luglio 2002 (o "Patto Scellerato" come fu chiamato da alcuni all'epoca, Rassegna Online - Governo, Patto per l'Italia, documento integrale) prevedeva la revisione del Decreto Lgs. 18/2001 per la parte che modifica l'art. 2112 del Codice Civile, e il recepimento della Direttiva 2001/23/CE, in materia di armonizzazione dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda.

Il successivo Decreto Lgs. n. 276 del 10 settembre 2003, art.32, (recante "Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla Legge n. 30 del 14 febbraio 2003, la Legge Biagi) modifica il quinto comma all'art. 2112 del Codice Civile,

aggiungendovi una nuova definizione di trasferimento di ramo d'azienda: "Qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda. Le disposizioni del presente articolo si applicano altresì al trasferimento di parte dell'azienda, intesa come articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento". Introduce anche un sesto comma, all'art. 2112 del Codice Civile, che interessa un altro ambito, quello dei rapporti del subappaltatore con i fornitori.

Diversamente da quanto previsto il 5 luglio 2002, il citato Decreto 276/2003 non modifica (nemmeno ne fa menzione) né la 428/1990 né il Decreto Lgs. 18/2001, ma opera direttamente sull'art. 2112 del Codice Civile. Recepisce la Direttiva 2001/23/CE e la successiva 2002/14/CE dell'11 marzo 2002 (EUR-Lex - 32002L0014 - IT) in tema di armonizzazione delle norme di informazione e consultazione dei lavoratori.

Il Decreto del 2003 ribadisce che l'individuazione dell'area da esternalizzare spetta all'azienda alienante e all'acquirente, come nella precedente normativa del 5 luglio 2002, e il fatto che debba essere "funzionalmente autonoma", ed elimina gli ampi ambiti di esternalizzazione, introdotti dal precedente provvedimento. L'esternalizzazione di un ramo d'azienda, sebbene individuabile direttamente dai contraenti, ne risulta impugnabile se non rispetta i requisiti di autonomia e funzionalità. Il Decreto Lgs. 276/2003 non ripristina, tuttavia, il requisito di preesistenza ("articolazione funzionalmente autonoma...identificata come tale..al momento del suo trasferimento").

La tutela dell'art. 2112 non è estesa esplicitamente alla totalità dei dipendenti dell'impresa alienante, e la legge n. 428 del 1990 comma 5, non più modificata, ammette la sua disapplicazione in parte o a tutti i dipendenti dell'impresa cedente. Il comma 6 opera in modo analogo nei confronti di quanti, rimasti presso l'azienda alienante, sono assunti dall'acquirente in data successiva al trasferimento di azienda. Il Decreto Lgs. n. 18 del 2001 modifica i commi da 1 a 4 di tale legge, mentre gli ultimi due, citati prima, sono tuttora vigenti nel testo originario.

Il requisito di funzionalità impediva di esternalizzare personale di aree funzionali o sedi di lavoro differenti, oppure la situazione anomala di una persona esternalizzata, mentre la collega che svolge la stessa mansione, possa continuare al lavorare per l'azienda acquirente.

Per eliminare delle aree aziendali, si creava un unico "contenitore-ramo d'azienda" nel quale, dalle più varie funzioni aziendali, sono trasferite le persone che si intende cedere all'esterno. La scelta sull'esternalizzazione si è spostata in questo modo da una strategia d'impresa impersonale, che giudica le mansioni, ad un giudizio sulle singole risorse umane, potenzialmente discriminatorio e iniquo.

Secondo l'articolo 2112, la decisione di cessione da parte dell'imprenditore non può essere unilaterale e vige l'obbligo di esame congiunto con le rappresentanze sindacali; in assenza dell'esame congiunto, la legge configura esplicitamente un reato di condotta antisindacale, in capo all'imprenditore.

Il principio non vale solo nel caso dei diritti disciplinati dalla legge o dal contratto, ma anche nel caso in cui il diritto del lavoratore trovi il proprio fondamento nella prassi aziendale, in una volontà del datore di lavoro che si è tradotta in un uso consolidato nel tempo.

L'art. 2558 codice civile regola la continuazione dei contratti di lavoro a carattere non personale e ribadisce che "l'acquirente dell'azienda subentra nei contratti stipulati per l'esercizio dell'azienda stessa (che non abbiano carattere personale)".

Analogo principio è sancito dalla direttiva della CEE n. 187 del 14 febbraio 1977, (modificata dalla direttiva n.50 del 1998), la quale stabilisce che, in caso di cessione di azienda, il trasferimento all'impresa cessionaria del rapporto di lavoro dei dipendenti addetti dell'azienda ceduta ha luogo automaticamente.

La Corte di Giustizia Europea, con la decisione del 24 gennaio 2002, ha però affermato la facoltà dei dipendenti di opporsi al trasferimento presso la cessionaria.

La Corte di Cassazione (Cass. Sez. Lavoro n. 19379 del 28 settembre 2004) ha stabilito che la richiesta del dipendente, a cessione avvenuta, di riprendere servizio presso la cedente, dove lavorava in precedenza, costituisce la rinuncia al trasferimento del rapporto di lavoro all'acquirente, ma non rappresenta una richiesta di cessazione del rapporto di lavoro. Per effetto di tale rinuncia, il lavoratore resta dipendente dell'impresa cedente.

Se il dipendente non è iscritto ai sindacati che sottoscrivono l'accordo (perché membro di un sindacato interno minoritario oppure non iscritto ad alcuna rappresentanza sindacale), non esiste alcun accordo di cessione di ramo d'azienda fra lui e il datore di lavoro, per cui il trasferimento all'impresa acquirente rappresenta una decisione unilaterale dell'imprenditore, che è inefficace.

Tale interpretazione vale anche quando i sindacati firmatari hanno per iscritti (e quindi rappresentano) una larga maggioranza dei dipendenti. L'estensibilità dei contratti ai non iscritti al sindacato non è infatti prevista per i contratti a livello di singola azienda e imprenditore.

Il dipendente ha diritto ad un nuovo contratto di lavoro che preveda lo stesso contratto nazionale di riferimento, livello di inquadramento e relativa mansione, retribuzione lorda annua e modalità di pagamento, tipologia (a termine o contratto a tempo indeterminato).

Se la cessione di ramo d'azienda avviene all'interno dello stesso gruppo, essa è trasparente ai dipendenti che si accorgono di un semplice cambiamento della ragione sociale nel cedolino della busta paga.

Se la cessione avviene fra società non appartenenti allo stesso gruppo, allora viene chiuso il precedente contratto con liquidazione del trattamento di fine rapporto (TFR), e il lavoratore deve firmare un nuovo contratto.

La garanzia di un contratto a tempo indeterminato può essere limitata in vari modi:

- cessione ad una piccola società o cooperativa che fallisce dopo alcuni anni: il licenziamento è molto probabile in caso di fallimento;
- cessione ad una società controllata, creata ad hoc dall'azienda acquirente. Può essere un'impresa a termine, ad esempio una joint venture con la società cedente, legata ad un progetto, in cui nell'Atto Costitutivo è scritto chiaramente che sarà sciolta alla sua naturale scadenza; oppure un'impresa a termine che lavora su commessa, legata ad un appalto con

la società cedente, e che assume a tempo indeterminato con la clausola di licenziamento non appena gli appalti terminano.

Con la flessibilità introdotta nella cessione del ramo d'azienda, e nelle tutele per la riassunzione dei lavoratori, viene meno di fatto anche la stabilità di reddito, spesso attribuita al lavoro a tempo indeterminato.

L'art. 2112 impone il mantenimento dei contratti collettivi a tutti i livelli, non la contrattazione individuale. Benefit, superminimo e altre condizioni di maggior favore, scritte nel contratto di assunzione, sono perse durante un trasferimento di azienda.

L'art. 2112 tutela la retribuzione e la mansione, non la stabilità del posto di lavoro. I precedenti vincoli di autonomia, funzionalità, preesistenza al momento della cessione, riducevano le casistiche di esternalizzazione, ma non garantivano ugualmente la stabilità. È comune avere delle piccole società, reparti o funzioni (rispondenti ad autonomia, funzionalità e preesistenza) con meno di 15 dipendenti da cedere ad aziende che ugualmente non superano tale soglia. Al lavoratore esternalizzato è garantita la tutela obbligatoria, le 4 mensilità con cui può essere licenziato da un'azienda che ha meno di 15 dipendenti, non la tutela reale.

Le citate Direttive 1977/187/CE e 2001/23/CE, all'art. 4, non applicato nell'ordinamento italiano vigente, prevedono che Gli Stati membri possono prevedere che il primo comma non si applichi a talune categorie delimitate di lavoratori non coperti dalla legislazione o dalla prassi degli Stati membri in materia di tutela contro il licenziamento.

La cessione di ramo d'azienda è illegittima se non sussiste l'autonomia funzionale dell'unità ceduta rispetto al cedente, che devono essere due soggetti economici e giuridici separati. Ad esempio l'esternalizzazione potrebbe essere un modo per applicare retribuzioni minori o licenziare del personale. L'accertamento dei requisiti di imprenditorialità di chi acquisisce il ramo di azienda, in termini di organizzazione dei mezzi e gestione del rischio, è essenziale per stabilire la legittimità della cessione. La simulazione e frode di una cessione d'azienda, tramite l'interposizione di un soggetto terzo non imprenditore, facente riferimento a datore di lavoro originale, potrebbe risultare conveniente perché:

- sotto i 15 dipendenti, esiste libertà di licenziamento (si applica la tutela obbligatoria, non la tutela reale), un licenziamento individuale è molto meno costoso di uno collettivo, che prevede, fra l'altro, un'indennità di mobilità;
- passando all'azienda ceduta, il lavoratore perde benefit e superminimi individuali, salvo che vi sia un sindacato interno, e un accordo fra questi e il cedente che preveda di mantenere superminimi individuali;
- il cedente può attribuire al cessionario quote di debiti e un minimo di proprietà, insufficiente a garantire la copertura degli oneri di un licenziamento collettivo o di un fallimento: i dipendenti, per ottenere le proprie spettanze, l'indennità di mobilità o eventuali risarcimenti potrebbero esercitare diritto di rivalsa e pignoramento limitatamente alla frazione di patrimonio conferita al cessionario, e ai diritti degli altri creditori.

Volontarietà del lavoratore

L'art. 1406 c.c. attribuisce valore decisivo al consenso del contraente ceduto.

In base all'art 2112 c.c. il passaggio alle dipendenze del cessionario è automatico, e non richiede nemmeno una preventiva informazione dei lavoratori.

L'art. 2112 pone questo automatismo insieme ad altre tutele per i lavoratori, quindi non come strumento di flessibilità, quanto come tutela della stabilità occupazionale.

In alcuni ordinamenti europei, è espressamente previsto il diritto di opposizione del lavoratore alla cessione, anche in presenza di accordo con le rappresentanze sindacali.

La Corte di Giustizia Europea ha chiarito che il diritto di opposizione è da intendersi come libertà dei lavoratori di scegliere il proprio datore, come impossibilità di obbligare un dipendente a passare alle dipendenze del cessionario.

In alcuni casi, la possibilità di rifiuto del lavoratore è subordinata ad un effettivo peggioramento delle condizioni retributive e/o di lavoro, ovvero è comunque consentita in quanto parte delle sue libertà fondamentali di persona.

La Corte di Giustizia UE ha delegato gli Stati membri a disciplinare le conseguenze giuridiche ed economiche del rifiuto di passare al cessionario. Nell'ordinamento italiano ciò configura giusta causa di licenziamento per il cessionario, e comporta la cessazione del rapporto di lavoro.

Altrove, il lavoratore ha il diritto alla reintegra in altri reparti, in analoga mansione o in mansioni peggiorative nell'azienda cedente. Se è facile per il datore provare l'indisponibilità di posizioni di un certo tipo, l'assunzione di personale con competenze analoghe o in posizioni con job description paragonabile a quelle del personale oggetto di cessione, costituisce prova a favore di un reintegro dei lavoratori esternalizzati.

Nel caso di possibile reintegra nella cedente, a seguito del rifiuto, diventa più rilevante il confronto fra vecchie e nuove condizioni di lavoro, come condizione restrittiva per l'ammissione al beneficio della reintegra nell'azienda cedente.

Diritto di opposizione e azienda dematerializzata

Il diritto di opposizione deriva dal fatto che la normativa deve tutelare due diritti costituzionali, il fondamentale e prevalente diritto al lavoro e ad un'occupazione stabile, con la libertà di impresa. Ne scende che il diritto di opposizione non sussiste laddove il rapporto di lavoro sia trasparente e insensibile alle variazioni della proprietà imprenditoriale.

Ne sono un esempio le cessioni di filiali da una banca all'altra, che eventualmente comportano una variazione delle procedure informatiche e delle esigenze di formazione del personale, a fronte di un servizio erogato che resta il medesimo. Più in generale, dove la cessione riguarda beni strumentali e fisici oggetto di ammortamento, è più probabile che non vi sia un mutamento del mansionario dei dipendenti ceduti, e quindi del contratto collettivo applicabile, e delle condizioni retributive e di lavoro.

La giurisprudenza non prevedeva un diritto di opposizione perché i casi di cessione erano molto meno frequenti prima degli anni novanta, e l'oggetto delle stesse riguardava aziende a forte intensità di capitale in cui la cessione comportava variazioni molto meno significative delle condizioni di lavoro. La cornice della normativa evolve radicalmente con l'avvento di piccole aziende fondate sulle conoscenze specifiche dei dipendenti, piuttosto che su beni strumentali, e la nuova dimensione del fenomeno di esternalizzazione.

Nullità dell'esternalizzazione e reintegra

La legge italiana sanziona le false esternalizzazioni, finalizzate alla messa in mobilità e al licenziamento dei lavoratori. La dichiarazione di illegittimità comporta la reintegra del lavoratore in capo al precedente datore di lavoro.

La disciplina è la stessa per la somministrazione di lavoro, secondo la legge 176 del 1993 e la consolidata giurisprudenza precedente, che tale decreto va a sostituire.

Dimensioni del fenomeno

Allo stato attuale le pratiche di esternalizzazione si vanno sempre più diffondendo tra le imprese, sia pubbliche che private, e tendono a coprire variegata attività produttive, dalla progettazione alla logistica.

L'outsourcer viene visto come lo "specialista" nelle attività "trascurate" dal committente (outsourcer), poiché fa di queste la propria attività principale.

Questo fenomeno viaggia in parallelo con quello della riorganizzazione della produzione su scala globale, strategia a volte indicata con il termine approvvigionamento globale, o global sourcing.

Di fronte alla crescenti dimensioni del fenomeno cominciano a levarsi le prime voci critiche. In particolare, alcuni avvertono contro i pericoli insiti nel massiccio ricorso alle pratiche di esternalizzazione per lo sviluppo di lungo periodo delle imprese. L'uso indiscriminato di tali pratiche tenderebbe infatti a privare le imprese di alcune attività, che, sebbene ad una valutazione focalizzata sul breve e medio termine possono risultare non core, diventano centrali laddove l'ottica si sposti sulla crescita di lungo periodo. Tale critica si riallaccia ad una più generale di "miopia" dei mercati, accusati di privilegiare sistematicamente le imprese che adottano strategie orientate all'ottenimento di profitti a breve termine, senza considerarne adeguatamente le conseguenze nel lungo.

Mercato delle idee

Il mercato delle idee è un neologismo che riguarda la «comunicazione e scambio delle idee» intesi secondo il modello dell'economia liberista del libero mercato dove il confronto tra le merci fa prevalere le migliori per prezzi e qualità. Allo stesso modo la "libera concorrenza" applicata sul mercato delle idee farebbe emergere le idee migliori, quelle "vere".

Un mercato quello delle idee che attualmente, grazie anche alle nuove tecniche di comunicazione, ha assunto una dimensione globale dove si confrontano pubblicamente e liberamente «la scienza come attività istituzionalizzata, la giurisprudenza, l'esercizio della democrazia e il sistema educativo».

Il mercato delle idee nella filosofia

La metafora del mercato delle idee viene accennata nella filosofia di John Milton nel suo lavoro Areopagica del 1644 e anche nel libro di John Stuart Mill, On liberty del 1859.

Milton sosteneva infatti che la restrizione del diritto alla libertà di parola non era necessaria perché «in un incontro libero e aperto», la verità avrebbe comunque prevalso. Lo stesso titolo della sua opera non a caso fa riferimento all'Areopago, quindi alla democrazia della polis greca dove ci si confrontava nella libera assemblea.

Lo stesso principio liberale compare nel saggio fondamentale di John Stuart Mill, "On Liberty" o anche in Jeremy Bentham, «secondo i quali la concorrenza delle idee, così come la concorrenza del mercato, determina il meglio. Poiché tutte le verità sono verità parziali e non esistono verità assolute, dal confronto delle verità parziali viene fuori il progresso dell'umanità.».

La religione nel libero mercato delle idee

Nella sesta delle Lettere filosofiche (1734) Voltaire aveva già intuito come il mercato delle idee alla stregua di ciò che avviene nel libero confronto finanziario della Borsa di Londra sia il fondamento della tolleranza religiosa e di una civile convivenza:

«Entrate nella Borsa di Londra, luogo più rispettabile di tante corti; vi trovate riuniti, per l'utilità degli uomini, rappresentanti di tutte le nazioni. Là, l'ebreo, il maomettano e il cristiano trattano l'uno con l'altro come se fossero della stessa religione, e chiamano infedeli soltanto coloro che fanno bancarotta; là, il presbiteriano si fida dell'anabattista, e l'anglicano accetta la cambiale del quacchero. Uscendo da queste libere e pacifiche riunioni, gli uni si recano in sinagoga, gli altri vanno a bere; questo va a farsi battezzare in una grande tinozza nel nome del Padre, del Figlio e dello Spirito Santo; quello fa tagliare il prepuzio di suo figlio e fa mormorare sul bambino parole ebraiche che non comprende; altri vanno nella loro chiesa col cappello in testa ad attendere l'ispirazione divina, e tutti sono contenti. Se in Inghilterra ci fosse una sola religione, ci sarebbe da temere il dispotismo; se ce ne fossero due, si scannerebbero a vicenda; ma ce n'è una trentina, e vivono felici e in pace.»

Richard Posner (1939), giurista ed economista statunitense, riprende il pensiero illuminista di Voltaire considerandolo nella dimensione globale che il mercato delle idee oggi presenta. Il confronto è così affollato di innumerevoli idee che un'idea è vera non perché sia tale ma solo perché tutti o la maggior parte dei "consumatori" la ritiene tale, (l'ha "comprata"). Se si volessero togliere dal mercato impedendone la divulgazione le idee impopolari o particolarmente ributtanti tramite l'intervento pubblico ciò causerebbe l'alterazione della costituzione democratica del mercato con il rischio di una dittatura del potere politico.

Il potere politico si è perciò incaricato di garantire il libero mercato delle idee religiose piuttosto che imporre una religione di stato o di proibire credenze incompatibili. In questo senso, si fornisce un fondamento logico per la libertà di religione.

Applicazioni giurisprudenziali e cautele

La formula del mercato delle idee si ritrova nei pareri della Corte Suprema degli Stati Uniti d'America. Il primo riferimento al "libero scambio di idee" all'interno della "concorrenza del mercato" appare nel dissenso di giustizia di Oliver Wendell Holmes, nel *Abrams contro Stati Uniti*.

L'espressione letterale "mercato delle idee" appare per la prima in un parere favorevole del giudice William O. Douglas nella decisione della Corte Suprema degli Stati Uniti contro *Rumely* nel 1953: «Come gli editori di giornali, riviste o libri, questo editore offre per le menti degli uomini il mercato delle idee.»

La Corte nel 1962 nel caso *Brandenburg v. Ohio* riconobbe ai membri del Ku Klux Klan «la libertà di procedere nelle loro pratiche intimidatorie e diffamatorie verso specifiche minoranze purché, come nel caso in questione fossero state compiute in modo da non recare danno» (nel caso i riti erano stati eseguiti in una fattoria isolata»). In casi simili a questo appare chiara:

«un'impostazione di fondo di radicale individualismo e fiducia nella competizione delle idee e una visione minimalista dello Stato chiamato a intervenire solo laddove il discorso odioso diventi discorso concretamente pericoloso.»

I soggetti

I singoli agenti economici è solito distinguerli, a seconda della loro funzione, in due categorie principali, compratori e venditori.

I compratori includono i consumatori (che acquistano beni e servizi per uso personale), e le imprese, che strumentalmente acquistano lavoro, capitale e materie prime per produrre beni e servizi.

I venditori includono le imprese, che vendono i beni ed i servizi da loro prodotti, i lavoratori che vendono i propri servizi ed i proprietari di risorse produttive (ad esempio beni immobili) che possono essere cedute a titolo definitivo (vendita, o meglio alienazione) al fine di ricavarne il prezzo, oppure a titolo temporaneo (per locazione o altri tipi di diritto di godimento) al fine di ricavarne la rendita.

La maggior parte degli individui e delle imprese sono allo stesso tempo compratori e venditori, ma è più semplice a volte considerarli separatamente, come compratori nel momento in cui acquistano e come venditori nel momento in cui vendono.

Compratori e venditori, secondo una delle citate definizioni, interagiscono per formare i mercati. Un mercato è in questo senso un insieme di compratori e venditori che interagiscono, generando così delle opportunità di scambio.

Tipologie

I principali tipi di mercato sono:

- mercato commercio su area pubblica
- mercato delle materie prime
- mercato agricolo
- mercato dei beni di consumo
- mercato immobiliare
- mercato dei capitali
- mercato finanziario
- mercato azionario
- mercato del lavoro

In senso metaforico:

- mercato delle idee

Dal punto di vista geografico si distingue tra:

- mercato locale;
- mercato nazionale o interno;
- mercato internazionale o estero.

Mercati concorrenziali e mercati non concorrenziali

Un mercato perfettamente concorrenziale soddisfa quattro condizioni:

- tutti i partecipanti al mercato sono in ogni momento al corrente delle opportunità che il mercato offre (perfetta conoscenza o informazione completa sul mercato),
- i compratori e i venditori sono piccoli e indipendenti,
- l'inserimento di nuovi prodotti è semplice (assenza di barriere di ingresso),
- esiste facilità di movimento di capitali da un settore ad un altro.

Un mercato concorrenziale è inoltre composto da molti compratori e molti venditori, in modo che nessun singolo compratore o venditore possa esercitare un'influenza significativa sui prezzi. Il mercato perfettamente concorrenziale è di fatto un modello ideale in quanto tutti i mercati reali esistenti non raggiungono tutte le precedenti condizioni, pur tuttavia esistono dei mercati reali che si avvicinano molto alla nozione di mercato perfettamente concorrenziale come ad esempio la maggior parte dei mercati agricoli (sebbene questa antica condizione sia oggi da taluni dubitata per molte ragioni). Molti altri mercati raggiungono un grado di concorrenza tale da farli considerare alla stregua di mercati perfettamente concorrenziali (per esempio, il mercato del rame). Altri mercati, costituiti solo da un numero ristretto di produttori, possono essere trattati per semplicità come se fossero mercati concorrenziali.

Infine, alcuni mercati, pur essendo formati da molti produttori, sono di tipo "non concorrenziale", cioè in esso singoli operatori (anche riuniti in cartello) sono in grado di influenzare i prezzi dei prodotti (come accade, per esempio, nel mercato mondiale del petrolio, condizionato dall'oligopolio delle famose sette sorelle). Un caso particolare di oligopolio è il duopolio.

All'estremo opposto del mercato concorrenziale vi è il modello di mercato di tipo monopolista caratterizzato da un solo venditore che detiene quindi il pieno controllo sul mercato stesso e libero quindi di agire nelle scelte dei prezzi dei beni imponibili sui consumatori non essendo vincolato da scelte o politiche di vendita di altri venditori. Questo tipo di mercato, al pari di quella oligopolista, è stata molto diffusa in passato nel mondo occidentale; successivamente interventi legislativi da parte dei governi hanno portato all'abolizione dei monopoli e all'instaurazione di sistemi economici basati sul pluralismo dei venditori ovvero alla cosiddetta liberalizzazione del mercato per avvicinarsi ad un modello il più possibile concorrenziale con l'abbattimento dei prezzi a favore dei consumatori.

Oligopolio

L'oligopolio dal greco antico ὀλίγοι (ólígoi: «poco», «pochi») e -πόλιον (pólion, da πωλεῖν — polèin, vendere) è una forma di mercato in cui ci sono poche imprese con uguale struttura di costo e che producono un bene omogeneo. Le imprese oligopolistiche non sono price-maker, e quindi non possono stabilire il prezzo di mercato, ma sono in grado di influenzarlo con i loro comportamenti.

Il duopolio è, in particolare, un oligopolio con soli due offerenti e viene spesso utilizzato per semplificare i modelli di Oligopolio.

Caratteristiche

Diversamente da forme di mercato quali la concorrenza perfetta o il monopolio, non esiste un modello universale di oligopolio. Ciò è almeno in parte dovuto al fatto che le imprese che operano all'interno di un mercato oligopolistico hanno la possibilità di adottare comportamenti di tipo strategico, ossia di effettuare le proprie decisioni di produzione o prezzo in funzione delle scelte effettuate dalle imprese concorrenti. Questa caratteristica dà adito a una maggiore varietà di possibili comportamenti, che si traduce nel gran numero di modelli di oligopolio proposti dalla teoria economica. Si presentano di seguito i modelli standard di oligopolio à la Bertrand, Cournot e Stackelberg, normalmente trattati in un testo introduttivo di microeconomia o economia industriale.

L'oligopolio è caratterizzato da:

poche imprese

prodotti omogenei oppure differenziati

barriere all'entrata

naturali (innocenti): economie di scala, pubblicità, ricerca e sviluppo....

strategiche: controllo degli input essenziali, capacità produttiva in eccesso

Modelli di oligopolio - Modello di Bertrand

Concetto sviluppato dall'economista e matematico francese Joseph Louis François Bertrand; il modello si basa su:

le due imprese concorrono sul prezzo;

il mercato risulta efficiente;

il guadagno di ogni impresa è pari a 0, perché le imprese abbasseranno i prezzi fino al costo marginale (situazione distruttiva per le imprese).

Il modello di Bertrand è una critica fatta al modello di Cournot. Cournot sosteneva infatti che l'equilibrio era raggiungibile solo in presenza di irrilevanza strategica poiché ragionava sulle quantità. Bertrand invece usa come variabile i prezzi, ma la critica fatta successivamente da Edgeworth a Bertrand è che quest'ultimo ipotizza capacità produttiva infinita per la singola impresa.

Modelli di oligopolio - Modello di Cournot

L'oligopolio di Cournot è un modello economico utilizzato per descrivere una struttura industriale di oligopolio in cui le aziende decidono, in modo indipendente e contemporaneamente, la quantità di output che produrranno. Prende il nome da Antoine Augustin Cournot (1801-1877) che aveva studiato la competizione in un duopolio di acque minerali.

Le caratteristiche principali del modello sono:

- sono presenti più imprese, che danno origine a un prodotto omogeneo (ovvero, non vi è differenziazione di prodotto);
- le imprese non sono cooperative;
- le imprese hanno potere di produzione, competendo attraverso la quantità, che scelgono simultaneamente (la decisione di ogni azienda su quanto produrre influenzerà il prezzo di mercato);
- il numero di imprese è fissato;
- le imprese attuano un comportamento strategico, cercando di massimizzare il loro profitto date le decisioni dei concorrenti.

Un'assunzione essenziale del modello è che ogni impresa mira alla massimizzazione del profitto, basandosi sull'aspettativa che le proprie decisioni di output non avranno effetti sulle decisioni dei concorrenti.

Il prezzo è una funzione, non nota a tutte le imprese, che dipende dall'output totale ed è decrescente all'aumentare dell'output totale. Tutte le imprese conoscono il numero dei concorrenti presenti sul mercato e considerano la loro quantità di produzione come data.

Ogni impresa ha una funzione di costo $C_i(q_i)$, che generalmente si assume essere conoscenza comune. Le imprese possono essere identiche o differire nelle funzioni di costo e il prezzo di mercato è individuato dalla condizione che la domanda eguagli la quantità prodotta dal totale delle imprese.

Ogni impresa valuta la sua domanda residua in base al comportamento delle altre, considerato come un dato, e si comporta conseguentemente come un monopolista.

Calcolo dell'equilibrio

In termini generali, consideriamo la funzione di prezzo $P(q_1 + q_2)$ e i costi $C_i(q_i)$.

Per ottenere l'equilibrio di Nash, bisogna calcolare prima le funzioni di risposta ottima. Il profitto di ogni impresa equivale alla differenza tra le entrate e i costi, ovvero:

$$\Pi_i = P(q_1 + q_2) \cdot q_i - C_i(q_i).$$

La risposta ottima per il giocatore i -esimo è quella funzione che associa a q_j il valore di q_i che massimizza Π_i . Per trovare il massimo dobbiamo allora uguagliare a zero le derivate dei profitti delle due imprese, ognuna rispetto alla quantità prodotta dalla stessa impresa, cioè:

$$\frac{\partial \Pi_i}{\partial q_i} = \frac{\partial P(q_1 + q_2)}{\partial q_i} \cdot q_i + P(q_1 + q_2) - \frac{\partial C_i(q_i)}{\partial q_i} = 0.$$

Mettendo a sistema le due funzioni di risposta ottima troveremo allora la coppia di valori (q_1, q_2) che corrisponde all'equilibrio di Nash.

Esempio

Supponiamo che la domanda di mercato sia $P(q) = a - q = a - (q_1 + q_2)$ e che i costi siano $C_i(q_i) = cq_i$.

I profitti delle due imprese saranno allora:

$$\Pi_i(q_1, q_2) = q_i[(a - q_1 - q_2) - c].$$

Calcoliamo le due derivate e uguagliamole a zero; per l'impresa 1 avremo:

$$\frac{\partial \Pi_1}{\partial q_1} = a - 2q_1 - q_2 - c = 0 \quad \Rightarrow \quad q_1 = \frac{a - q_2 - c}{2};$$

analogamente, per l'impresa 2 troveremo:

$$q_2 = \frac{a - q_1 - c}{2}.$$

Mettendo a sistema le due funzioni di risposta ottima otteniamo quindi l'equilibrio:

$$q_1 = q_2 = \frac{a - c}{3}.$$

Modelli di oligopolio - Modello di Sylos-Labini

Il modello di Sylos-Labini per l'oligopolio vale in un mercato dove è presente un prodotto omogeneo, non differenziato, offerto da imprese che hanno dimensioni e costi della produzione molto diversi, con forti discontinuità tecnologiche, e un'impresa di grandi dimensioni, più efficiente delle altre, in grado di esercitare una leadership di prezzo. Quindi, tre ipotesi:

- prodotto omogeneo;
- aziende con tecnologia, costi e volumi di produzione molto diversi;
- un'azienda con volumi e costi di produzione tali da determinare il prezzo di equilibrio nel mercato.

Per il postulato di Sylos-Labini una nuova impresa entra nel mercato se e solo se il prezzo di equilibrio, di mercato, che si viene a determinare dopo la sua entrata gli consente di realizzare almeno il profitto normale.

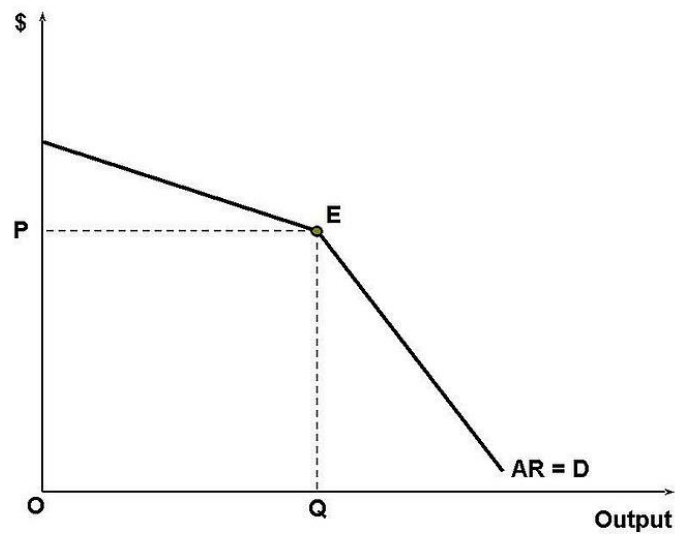
L'impresa che ha la leadership di prezzo adatterà un prezzo che deve essere remunerativo per sé e le altre aziende presenti sul mercato, ma con un saggio di mark-up non troppo alto, tale da dissuadere altri potenziali concorrenti dall'ingresso nel mercato.

Il prezzo limite p_L che l'impresa leader praticherà, è dato da:

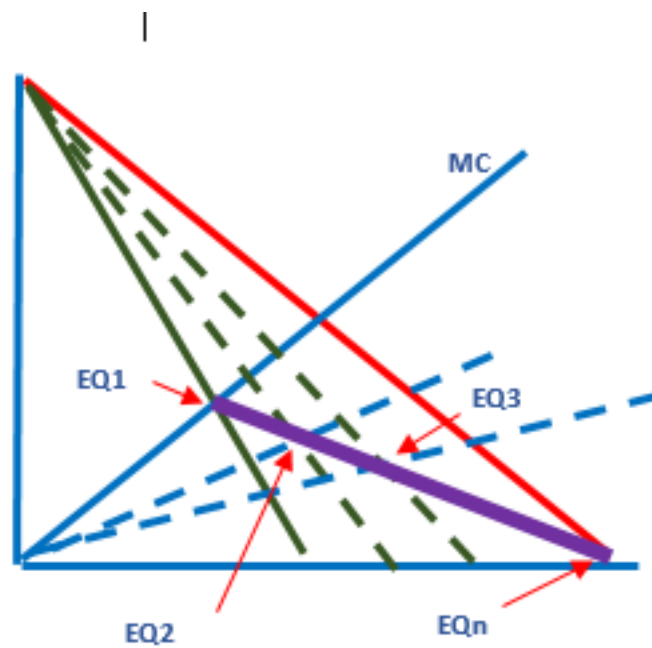
$$p_L = p \cdot \frac{q_p}{e_p \cdot q + 1},$$

dove:

- $q_p = \Delta_q$ è la dimensione, la quantità prodotta dal potenziale entrante;
- $e_p = \frac{\Delta_q/q}{\Delta_p/p}$, elasticità della domanda rispetto al prezzo;
- $\Delta_p = p_L - p$, variazione del prezzo che interviene nel mercato;
- $p_L = p_L(p, q, e_p, \Delta_q)$.
- M.I.M



Kinked demand



Sette sorelle (compagnie petrolifere)

Sette sorelle è una locuzione coniata da Enrico Mattei, dopo la nomina a commissario liquidatore dell'AGIP nel 1945, per indicare le compagnie petrolifere mondiali che formavano il cartello Consorzio per l'Iran e che dominarono per fatturato la produzione petrolifera mondiale dagli anni 1940 sino alla crisi del 1973.

La gestione della politica energetica iniziava, sotto il segno di Mattei, un periodo di autonomia nazionale e di competizione all'estero, ponendo l'Italia fuori delle logiche del cartello economico, accusato di svenare le risorse del Terzo mondo.

Contesto storico

La nascita delle sette sorelle può essere fatta risalire alla firma degli Accordi di Achnacarry siglati il 17 settembre 1928 fra i rappresentanti delle compagnie petrolifere Royal Dutch Shell, Standard Oil of New Jersey (poi Exxon) e la Anglo-Persian Oil Company (diventata poi British Petroleum). A queste tre compagnie si aggiunsero poi le altre quattro: Mobil, Chevron, Gulf e Texaco.

Nel 1951 il Primo Ministro iraniano Mohammad Mossadeq nazionalizzò l'industria petrolifera, allora controllata dagli inglesi della APOC/BP. La reazione britannica fu molto dura e fu alla base della Crisi di Abadan, che vide l'embargo totale delle esportazioni iraniane di petrolio.




Dopo la deposizione di Mohammad Mossadeq, per far tornare il petrolio iraniano sui mercati gli Stati Uniti costituirono il Consorzio per l'Iran, composto dalle sette principali compagnie petrolifere del tempo. Il Consorzio acquistava il petrolio dall'ente petrolifero nazionale iraniano NIOC in regime di monopolio e lo rivendeva sui mercati al netto delle spese per il risarcimento della nazionalizzazione della BP. Mattei chiese che anche l'Agip potesse far parte del Consorzio per l'Iran, ma la sua richiesta fu respinta.

Valenza spregiativa della locuzione

La storica locuzione "sette sorelle", così come il neologismo "cinque sorelle", di per sé è neutra, avendo mero significato designatorio. Tuttavia in relazione alle ideologie ed all'impatto mediatico, la prima di fatto ebbe, nella lingua italiana, carattere "dispregiativo" nei decenni successivi e dopo la morte di Mattei. Le sette sorelle che Mattei osò sfidare monopolizzarono dagli anni venti il ciclo del petrolio (produzione e commercializzazione dei derivati), godendo di egemonia politica ed economica nei paesi del Terzo mondo e del pieno sostegno del Governo degli Stati Uniti.

Elenco

Questo è l'elenco delle "Sette sorelle" dell'epoca di Mattei, morto nel 1962. Esse controllarono il ciclo economico del petrolio fino ai primi anni settanta:

1.  Royal Dutch Shell, anglo-olandese;
2.  Anglo-Persian Oil Company, successivamente trasformata in British Petroleum e ora nota come BP;
3.  Standard Oil of New Jersey, successivamente trasformata in Exxon (Esso in alcuni paesi), in seguito fusa con la Mobil per diventare ExxonMobil;

4. 🇺🇸 Standard Oil of New York, successivamente trasformatasi in Mobil e in seguito fusasi con la Exxon per diventare ExxonMobil;
5. 🇺🇸 Texaco, successivamente fusasi con la Chevron per diventare ChevronTexaco, oggi semplicemente Chevron;
6. 🇺🇸 Standard Oil of California (Socal), successivamente trasformatasi in Chevron; ha acquisito Texaco e Gulf;
7. 🇺🇸 Gulf Oil, confluita nella Chevron.

Duopolio

Un duopolio costituisce una situazione limite della struttura di mercato oligopolistico, in cui operino due sole imprese che offrano prodotti identici, con costi marginali simili, e che entrambe conoscano le informazioni di domanda (simmetria informativa) e l'impatto delle mosse del concorrente sulla propria situazione.

Terminologia nelle scienze umane

È una concezione teorica, sviluppata per studiare ed evidenziare le caratteristiche del modello oligopolista.

Tale modello di riferimento è la base delle analisi sull'oligopolio condotte da economisti di grande rilievo, quali Cournot, Bertrand, Hotelling e Nash.

Il modello di duopolio è usato come riferimento per le teorie dei giochi.

Il duopolio televisivo in Italia

In Italia il termine duopolio è dai media usato specialmente per descrivere la situazione che si ha in campo televisivo per quello che riguarda la televisione analogica, dove i due principali concorrenti, la Rai e Mediaset distanziano ancora oggi in modo molto evidente gli altri comprimari.

La rottura del monopolio televisivo sancita dalle sentenze della Corte Costituzionale del 1976, determinò il nascere di una situazione di fatto non regolamentata da provvedimenti legislativi, con una pluralità di soggetti che lanciavano diverse iniziative. La crisi di diversi di questi tentativi vide un concentrarsi della televisioni commerciali in un gruppo che faceva capo a Silvio Berlusconi.

La catena di trasmettenti televisive riuscivano a superare l'ambito locale, inizialmente previsto, con alcuni artifici, come la cosiddetta interconnessione (trasmissione dello stesso contenuto in differita rispetto all'ambito locale milanese, ma una differita di alcuni secondi soltanto): il pretore di Roma, così come altri due pretori, basandosi su una normativa tratta dal codice postale, aveva stabilito la mancanza di legittimità di tale situazione.

Il "decreto Berlusconi" creò il duopolio: esso fu varato da Bettino Craxi che ottenne dal Governo da lui presieduto il varo di un decreto-legge finalizzato a ristabilire le frequenze dei canali Fininvest di Silvio Berlusconi chiusi dall'ordinanza del pretore. La misura fu preceduta da un'accorta regia mediatica di Berlusconi, facendo inondare di telefonate furenti il centralino di Palazzo Chigi e gli apparecchi dei tre pretori "colpevoli", da parte di telespettatori desiderosi "di godersi in santa pace le proprie serate televisive: Dynasty,

Dallas, i Puffi... Quando infine Berlusconi piomba a Roma, i giornali raccontano già ampiamente questa levata di scudi dei telespettatori".

In buona parte dell'opinione pubblica si diffuse l'idea che Craxi proteggesse politicamente Berlusconi e quest'ultimo gli concedesse ampio spazio nelle sue televisioni; Craxi e Berlusconi tra l'altro erano legati da una lunga e stretta amicizia. Altri invece ribadiscono che il decreto rientrava in un progetto a largo raggio di Craxi per scardinare il monopolio della Rai e aprire alla concorrenza il mercato televisivo.

La conversione del decreto in legge fu abbastanza travagliata, essendosi arenata sullo scoglio della decadenza per mancato riconoscimento dei presupposti costituzionali di necessità ed urgenza. In base alla prassi dell'epoca, il decreto fu reiterato e, trascorsi i sessanta giorni prescritti dall'art. 77 della Costituzione della Repubblica Italiana, il provvedimento fu convertito dal Parlamento solo grazie ad una precisa iniziativa politica di Craxi, che minacciò la crisi di governo e le elezioni anticipate. A poche ore dal termine ultimo per la conversione, i parlamentari del Partito Comunista Italiano garantirono il numero legale con la loro presenza, senza porre in essere alcuno ostruzionismo, consentendo così la conversione del decreto. L'apporto del Partito Comunista Italiano fu determinante: come contropartita, i comunisti avrebbero ricevuto il placet di Craxi per ottenere il controllo di Raitre; secondo altri, invece, l'errore politico del PCI fu di temere una sconfitta elettorale oppure di preferire che la legislatura avesse seguito nell'erronea convinzione che lo svolgimento del referendum sulla scala mobile avrebbe visto la prevalenza dei sì all'abolizione del decreto di San Valentino.

Il duopolio fu poi consacrato nel 1990 dalla "Legge Mammi".

L'anomalia di tale situazione è stata più volte rilevata dalla Corte Costituzionale e dal Parlamento. Gli interventi legislativi che si sono succeduti sull'argomento non hanno di fatto portato alcun concreto temperamento al problema, che ha spinto il legislatore a puntare sull'anticipazione dei tempi dell'introduzione della televisione digitale.

I modi del mercato e della concorrenza

A seconda del tipo di sistema economico in uso, in dipendenza quindi delle previsioni ordinamentali in materia di proprietà, di commercio e di impresa, che sono di fonte politica, le azioni dei soggetti del mercato possono essere sottoposte a regolamentazione (in genere statale, spesso applicata da enti regolatori appositi) oppure lasciate al libero arbitrio degli operatori.

Nei sistemi di tipo liberista, si ha la tendenza a lasciare la massima libertà d'azione agli operatori, mentre in sistemi a forte influenza politica (come nel caso d'estremo dei sistemi collettivistici) precise regole determinano le quantità di prodotto che possono essere fatte confluire sul mercato, i loro prezzi, le condizioni di vendita ed altri aspetti minori.

Cresce anche nei sistemi liberisti, per la sopravvivenza stessa del principio libertario, l'esigenza di combattere la tentazione monopolistica dell'operatore, o la sua forma minore che è l'abuso di posizione dominante, contrastando l'affermarsi di posizioni di controllo di fatto di un mercato da parte di un singolo operatore (o di un cartello di operatori). Sono le cosiddette "politiche antitrust", che anche in Italia sono da tempo allo studio di appositi enti governativi.

Altri tipi di regolamentazione dei mercati tendono, ad esempio nel mercato azionario, a contrastare le manovre speculative, non in quanto potenzialmente lesive degli interessi dell'azienda che avrebbe a subirle, quanto invece per tutelare i piccoli risparmiatori che hanno investito in tali aziende. Sono di questo genere, ad esempio, le sospensioni di un titolo per eccesso di ribasso.

Il prezzo di mercato

I mercati garantiscono la possibilità di effettuare transazioni tra compratori e venditori. Una certa quantità di un bene è venduta ad un prezzo specifico. Di solito in un mercato perfettamente concorrenziale si stabilisce un unico prezzo di mercato; di solito questi prezzi sono semplici da misurare.

Se i mercati non sono perfettamente concorrenziali, imprese diverse possono praticare prezzi diversi per lo stesso prodotto. Questo può accadere perché un'impresa cerca di attirare consumatori dalle imprese concorrenti, o perché la fedeltà alla marca da parte dei clienti consente ad alcune imprese di praticare prezzi superiori a quelli delle imprese concorrenti.

I prezzi di mercato della maggior parte delle merci sono soggetti a fluttuazioni periodiche, e per molti di essi le fluttuazioni possono essere improvvise. Questo è vero soprattutto per i beni venduti sui mercati concorrenziali.

Commercio

Il commercio, in economia, è lo scambio di beni valutari o di consumo, mobili o immobili, e di servizi che può avvenire anche in cambio di moneta.

Nei secoli, il commercio ha subito varie evoluzioni fino a raggiungere, a far data dallo sviluppo rispettivamente nelle ere industriale e post-industriale dei mezzi di trasporto e di comunicazione, alla convergenza verso un mercato globale senza confini, la globalizzazione. Quando il commercio si svolge tra nazioni diverse avvengono le cosiddette esportazione ed importazione.

Cenni sull'inizio della disciplina economica e sugli sviluppi odierni (Intérêts des nations de l'Europe, développés relativement au commerce, 1766)

Il primo tentativo di modello matematico del funzionamento del commercio è stato operato, nell'era moderna, partendo dall'astrazione della concorrenza perfetta fra venditori, dall'economista scozzese Adam Smith, al di là dei suoi risvolti sulla regolazione del sistema stesso; con termini intuitivi egli denominò ciascuno di questi sistemi mercato e i sistemi componenti considerati di ciascuno domanda e offerta (acquirenti e venditori) e arrivò al concetto che, data la concorrenza perfetta, essa crei di per sé un sistema allocativo ottimale di assegnazione dei beni nella società per ognuno attraverso la mano invisibile della ricerca egoistica del proprio interesse particolare (si vedano al riguardo fra i moltissimi i più recenti problemi, quelli dell'inquinamento e in particolare del riscaldamento globale).

Naturalmente esistono numerosi ostacoli sociali e legislativi, oltre che intrinseci al commercio, alla concorrenza perfetta, oltre a sistemi in cui essa, per gli stessi ordini di motivi, non si attua affatto (monopolio, oligopolio, monopsonio, ecc. ecc.); inoltre la stessa teorizzazione economica di fatto "guida" o può guidare gli operatori, che non sono

solo venditori e acquirenti, verso atteggiamenti divergenti o dissonanti da essa, ed è divenuta una branca di questo sistema teorico parte del nodo cruciale degli aspetti produttivi delle merci e dei servizi e dell'assegnazione degli stessi alle persone.

Pertanto il commercio - guidato dalle teorizzazioni economiche del liberismo e spinto al consumismo - ha visto innescarsi ed accentuarsi con l'entrata nel III millennio un forte movimento di anti-globalizzazione o nuova globalizzazione tendente a ridisegnare temi, modalità e prospettive future di questo importante settore dell'economia. In questa chiave, si sono moltiplicate negli ultimi anni del '900 le iniziative di commercio equo-solidale e alternativo.

Legislazione italiana dei commercianti

Il commercio, in Italia è disciplinato in via primaria dal D.Lgs 114/98, il predetto decreto legislativo individua tre tipi sostanziali di commercio: quello in sede fissa, le forme speciali di vendita (spacci interni, a mezzo di apparecchi automatici, per corrispondenza, televisione o altri sistemi di comunicazione, commercio elettronico e presso il domicilio dei consumatori) e quello su area pubblica. Il commercio in sede fissa è per esempio quello di supermercati, piccoli negozi ecc., il commercio su area pubblica le bancarelle dei mercati rionali, le bancarelle delle fiere ecc.

Compravendita

La compravendita è un contratto disciplinato dagli articoli dal 1470 fino al 1509 del codice civile, che la chiama semplicemente vendita. L'art. 1470 afferma che «La vendita è il contratto che ha per oggetto il trasferimento della proprietà di una cosa o il trasferimento di un altro diritto verso il corrispettivo di un prezzo».

Si possono individuare due parti: il venditore (alienante) che trasferisce il diritto e il compratore o acquirente (alienatario), che si obbliga a pagare un prezzo, (espresso in una somma di denaro contante o sotto forma di altri mezzi di pagamento quali carte di credito o di debito assegni e cambiali), come corrispettivo.

La prima vendita, scritta su tavoletta d'argilla, proviene da Ugarit (Siria) ed è datata circa 3.400 anni fa: «Dal presente giorno, davanti a testimoni, Ilya, figlio di Sinya e Padya, suo fratello, hanno venduto 4 iku del loro campo, che si trova tra i campi del villaggio di Sau, per 180 sicli d'argento, a Sharelli, la regina».

Deriva dall'analogo istituto romano dell'emptio venditio, con cui però ha alcune sostanziali differenze.

Stato	<u>Italia</u>
Art.	1470 <u>c.c.</u>
Tipologia	<u>Sinallagmatico - Consensuale</u>

Effetti	<u>Reali</u> - A volte obbligatori
Oggetto	
Obbligazioni	<p>Venditore: Consegna della cosa - Trasferimento della proprietà - Garanzia da <u>evizione</u> e <u>vizi</u></p> <p>Compratore: Pagamento del prezzo</p>
Garanzie e clausole	Esenzione da <u>vizi</u> - Mancanza di qualità - <i>Aliud pro alio</i> - Buon funzionamento - Conformità (a contratto) - <u>Vendita con riserva di gradimento</u>
Nullità	Vizi formali ex lege
Rescindibilità	
Sottotipi	<u>Vendita con riserva di proprietà</u> - <u>Vendita con patto di riscatto</u>

Descrizione

Nel presente paragrafo si parla di vendita ma, essendo il contratto di "compravendita", vale anche per la simmetrica fase di acquisto.

Caratteri tipici del contratto di vendita

È il contratto che ha per oggetto il trasferimento della proprietà di una cosa o il trasferimento di un altro diritto verso il corrispettivo di un prezzo, determinato o determinabile (in difetto il prezzo viene determinato da un giudice o si fa riferimento a quello usualmente applicato per il bene oggetto di compravendita). È tipicamente un contratto consensuale a effetti reali, cioè la proprietà del bene si trasferisce con il semplice consenso. Il contratto è necessario per confermare il trasferimento della proprietà dei beni da una parte all'altra. Può diventare la base per un rimborso o uno scambio dell'oggetto della transazione se si è rivelato di scarsa qualità.

Sorgono tuttavia in capo alle parti obbligazioni: il venditore ha l'obbligo di far acquistare il possesso della cosa all'acquirente, e di garantire il compratore dall'evizione e dai vizi del bene. In capo all'acquirente sorge l'obbligo di pagare il prezzo convenuto. La cosa

deve essere consegnata unitamente agli accessori, alle pertinenze e ai titoli relativi alla proprietà della cosa venduta. Eventuali spese della vendita sono a carico del compratore.

Esistono diverse tipologie del contratto di compravendita:

1) vendita alternativa: è un tipo di vendita a effetti obbligatori, e non reali, infatti il trasferimento non si verifica se non quando sia stata effettuata la scelta fra due o più cose dedotte in obbligazione;

2) vendita di cosa futura: è un tipo di vendita a effetti obbligatori (e non reali) disciplinata dall'art. 1472 c.c. che ha ad oggetto un bene che attualmente non esiste. In tal caso la proprietà non si trasferisce per effetto del semplice consenso tra le parti (così come previsto dal noto principio consensualistico ex art 1376 c.c.), essendo impossibile trasferire la proprietà di un bene che in natura ancora non esiste, ma si costituisce in capo all'acquirente solo ed esclusivamente quando il bene viene ad esistere ed il venditore ne acquista la proprietà; dunque all'atto dell'acquisto della proprietà del bene, ormai venuto ad esistenza, da parte del venditore, si determina in automatico il trasferimento della proprietà in capo al compratore.

3) vendita di cosa generica: è un tipo di vendita avente ad oggetto beni determinati solo nel genere (ad esempio, il grano) e che, pertanto, comporta effetti obbligatori e non reali. Anche in tal caso il passaggio di proprietà non avviene con il semplice consenso ma con la cosiddetta "individuazione", ossia l'attività mediante la quale la parte sceglie la misura o la quantità di beni che formeranno oggetto di proprietà. Per esempio: il compratore diviene proprietario dei 100kg di grano che ha individuato e non di tutto quello presente in magazzino.

4) vendita di cosa altrui: è disciplinata dagli artt. 1478 - 1479 c.c. Oggetto di questa tipologia di compravendita è la cosa altrui. In genere viene definito come un contratto consensuale a effetti obbligatori, anche se parte della dottrina ne ha contestato la legittimità. Infatti in questo caso è obbligo dell'alienante quello di far acquistare la proprietà della cosa all'acquirente. Tale trasferimento di proprietà può avvenire indirettamente e quindi la res oggetto di compravendita passa di proprietà dell'alienante e contestualmente dell'acquirente, oppure tramite il trasferimento della proprietà recta via dal terzo proprietario al compratore. In questo caso il terzo non subentra nel contratto di vendita e resta estraneo a tale rapporto. Inoltre l'art. 1479 c.c. consente al compratore in buona fede di chiedere la risoluzione del contratto qualora, al momento della conclusione del negozio, ignorasse che la cosa non era di proprietà del venditore e se nel frattempo non ne ha acquistato la proprietà. Abbiamo un collegamento con l'art. 1153 c.c. in tema di possesso vale titolo: nel caso di alienazione di un bene mobile a non domino sulla base di un titolo astrattamente idoneo, quando si acquisisce il possesso in buona fede si acquista la proprietà oppure l'uso, usufrutto o pegno. Quindi:

Bene mobile a non domino;

Titolo astrattamente idoneo: ossia che produce effetti. In concreto il titolo non è idoneo perché non proviene dal titolare. Astrattamente idonei sono anche i titoli viziati, un contratto viziato. Il contratto annullabile produce effetti, il contratto nullo non è mai titolo astrattamente idoneo. Il contratto rescindibile sì finché non viene rescisso. Il contratto simulato non produce effetti perché apparente, quello dissimulato sì. Il contratto stipulato dal falsus procurator no perché per produrre effetti occorre la ratifica;

Possesso = consegna;

Buona fede soggettiva.

Nel caso di vendita di cosa altrui, quando l'oggetto è costituito da un bene mobile e il bene viene consegnato si perfeziona la fattispecie dell'art. 1153 c.c. Si ha un acquisto a titolo originario perché l'acquisto della proprietà è indipendente dal diritto del precedente titolare. Se l'acquirente ha acquistato la proprietà a titolo originario può domandare la risoluzione? Giurisprudenza: sì.

5) vendita di cosa parzialmente altrui: se la cosa oggetto di vendita è solo parzialmente del venditore, l'acquirente può chiedere la risoluzione del contratto e il risarcimento del danno se dimostra che senza quella parte "mancante" non avrebbe proceduto all'acquisto.

Forma del contratto

La forma di un contratto di compravendita è libera (può anche manifestarsi oralmente o per comportamenti concludenti), ma per SPECIFICI per lo più riferiti alla natura dell'oggetto, la legge dispone l'obbligatorietà della forma scritta (atto pubblico o scrittura privata), per esempio nel caso di trasferimento della proprietà di cose immobili (art. 1350 c.c.), a pena di nullità. In tal caso si parlerà anche di contratto formale.

Modello standard ICC di contratto internazionale; accenno alle ADR e ai loro standard ICC

Esiste un modello standard di contratto di compravendita internazionale, che non è obbligatorio ma fornisce un buon punto di partenza per stilare uno. Esso è l'ICC Model International Sales Contract, creato nel 1997 e promosso dalla Camera internazionale del commercio. In questo modello standard, salvo emendamenti su accordo di entrambe le parti, il compratore non è l'utilizzatore del bene, non sta stipulando un accordo di fornitura nel lungo termine ed è rivolto a beni acquistati per la rivendita (Manufactured goods intended for resale). Siccome sono prodotti lavorati, non sono materie prime come le commodities. Questo modello standard disponibile gratis fa anche parte degli strumenti della Trade Facilitation Implementation Guide delle Nazioni Unite. Gli slot vuoti vanno riempiti, mentre alcune sezioni si scelgono rispetto ad altre alternative crocettando una casella rettangolare vuota. Gli elementi base sono:

- Information about the seller and the buyer (name, address, contact) > informazioni sul venditore e compratore/acquirente (nome, indirizzo, contatto...). Se l'acquirente è una società di capitali, si scrive il nome della società (esse sono considerate persone giuridiche). L'indirizzo deve essere completo (numero civico, via, città/comune, regione/provincia, stato, codice postale dell'indirizzo come il CAP in Italia e lo ZIP code negli Stati Uniti d'America)
- Signature, place, date > firma del venditore e compratore, luogo, data completa
- Description of the goods sold > descrizione dei beni venduti
- The contract price (currency, amount in numbers, amount in letters) > prezzo di contratto (valuta, ammontare in numeri, ammontare in cifre)
- The delivery terms according to Incoterms (+named place, named destination, named port of shipment; possibile aggiunta di "goods shipped from..." e nome del porto) > i termini di spedizione in base alle Incoterms (di cui bisogna aggiungere l'anno dell'edizione scelta, e.g. as per Incoterms 2020; in due di esse, CIF e CIP edizione 2020, si prevede in più che il venditore assicuri i beni rispettivamente a un livello di copertura C e A al 110% del loro valore. Nel modello standard, sono elencate di

default le Incoterms 2000, ma si possono compiere emendamenti liberamente e su accordo di entrambe le parti. La scelta di utilizzare le Incoterms e l'edizione scelta vanno indicati chiaramente. In base alla Incoterm, si compila lo slot in cui si indica il porto di arrivo, il luogo di destinazione della merce ecc. Si può aggiungere una chiara indicazione anche del porto di imbarco della merce)

- Inspection of the goods by buyer > ispezione dei beni effettuata dal compratore (può anche essere effettuata by the following third party, di cui si scrive il nome. In ogni caso, si indica il luogo e posto, time and place)
- Payment conditions (in cui si sceglie o è indicato uno dei metodi di pagamento internazionali)
- Resolution of disputes (arbitration or litigation) > risoluzioni di dispute (arbitrato, in tal caso arbitrato internazionale, o azione legale), che si possono tenere anche online [un'altra alternative dispute resolution ADR è la mediazione civile; le ultime due tipologie, in generale, sono la mediazione familiare e il negoziato]. Possono essere offerte dalla ICC. Le regole su cui si basano la mediazione e arbitraggio sono descritte da standard ICC e sono detti "Mediation Rules" (in vigore dal 1° gennaio 2014) e "Arbitration Rules" (2012, emendate nel 2017; ultima versione risalente al gennaio 2021). Chi conosce questi standard, anche se non opera direttamente nel campo, può offrire una consulenza in merito. La decisione presa dall'arbitro è vincolante per legge, al contrario dell'accordo tra le parti in presenza del mediatore che facilita la discussione. Le spese finali, previo accordo, si possono suddividere equamente tra le parti. Nel 2017, secondo la ICC, il costo medio finale di una mediazione era 23.000\$ (quasi 19.000€ al febbraio 2021), inclusi i 3000\$ di tassa (se le parti coinvolte sono due, sono in media 11.500\$ a testa, ovvero quasi 9500€ al febbraio 2021). Una grossa azione legale, anche se si vince (ma si corre a prescindere un rischio di perdere), è pubblica (la mediazione invece avviene in privato e non è un procedimento lungo che intasa e affolla i tribunali) e può tranquillamente costare più di questa cifra se si somma la parcella dell'avvocato con il rimborso forfettario, cioè il rimborso dei soldi pagati per ottenere e/o produrre la documentazione. Se in più si perde, la parte che perde si accolla pure le spese giudiziarie e il risarcimento danni alla controparte, che può anche essere molto corposo. In sintesi, la parte vincitrice può arrivare a spendere più di 11.500\$ e la parte perdente, ammesso che sia solvente e abbia dei beni aggredibili, può arrivare a spendere una cifra assai superiore a 23.000\$.
- General conditions > condizioni generali

Casi particolari di compravendita - Beni immobili

Per i beni immobili la vendita può essere a misura o a corpo, secondo rispettivamente che in contratto si faccia o meno riferimento all'estensione superficaria del bene per la determinazione del prezzo. Se, per esempio, la vendita avviene per un corrispettivo di X euro per metro quadrato, si tratta di una vendita a misura, diversamente è una vendita a corpo. La circostanza rileva anche in ordine a eventuali successive compensazioni del prezzo, che possono essere richieste anche dopo la conclusione del contratto, qualora si riscontri una differenza rispetto alla superficie dichiarata. Si noti che anche nella vendita a corpo, però, può aversi titolo a una richiesta di compensazione qualora la misura sia comunque indicata (e ciò anche se la vendita sia dichiaratamente a corpo), se la differenza fra il valore indicato e quello effettivamente riscontrato sia maggiore di un ventesimo (5%), in più o in meno.

Vendita diretta o vendita tramite agenzia

La vendita del bene immobile può avvenire direttamente con un concordato tra le parti in causa (acquirente e venditore) in genere attraverso annunci pubblicitari di vendita su appositi mezzi di comunicazione (es. giornali o siti web specializzati) che si conclude con il passaggio di proprietà tramite regolare atto notarile oppure avviene, come più spesso accade, tramite ricorso all'intermediazione di un'agenzia immobiliare attraverso i rispettivi agenti immobiliari. L'agenzia ha il compito di pubblicizzare l'immobile e fornire un'adeguata valutazione immobiliare del bene intermediando tra acquirente e venditore e assistendo le parti in causa in tutte le fasi della compravendita: se la vendita va in porto si procede con il cosiddetto contratto preliminare di acquisto (detto anche compromesso) prima di arrivare a un rogito finale. L'agenzia come controparte per il suo lavoro richiede una quota percentuale sul prezzo di vendita dell'immobile, una parte sull'acquirente e una parte sul venditore. Spesso la vendita dell'immobile chiama in causa anche un altro soggetto ovvero una banca che provvede per la concessione di un mutuo all'acquirente che copra parzialmente o interamente l'immobile chiedendo in cambio garanzie sul mutuo stesso come ad esempio l'ipoteca.

Vendita con riserva di proprietà

Nella vendita a rate con riserva di proprietà, il compratore acquista la proprietà della cosa solo con il pagamento dell'ultima rata di prezzo, ma assume i rischi dal momento della consegna (art. 1523 c.c.). Se il compratore non paga, alle scadenze pattuite, le rate del prezzo, il venditore può ottenere la risoluzione del contratto. Non può però ottenerla per il mancato pagamento di una sola rata che non superi l'ottava parte del prezzo, nonostante ogni patto contrario. Risolto il contratto per l'inadempimento del compratore, il venditore esigerà la restituzione delle cose, ma dovrà a sua volta restituire le rate già riscosse, salvo il diritto a un equo compenso per l'uso della cosa, oltre al risarcimento del danno.

Vendita con riserva di gradimento

La vendita con riserva di gradimento è disciplinata dall'art. 1520 c.c.; la vendita in questo caso non si perfeziona fino a che il gradimento non sia comunicato dal compratore al venditore. La dichiarazione di gradimento è assolutamente discrezionale: secondo l'opinione prevalente siamo in presenza di un patto d'opzione.

Vendita con patto di riscatto

Il venditore è indotto a vendere per realizzare denaro liquido, ma spera di avere, entro un certo termine, la somma necessaria per farsi restituire la cosa venduta. Se la condizione si verifica ha effetto retroattivo. L'esercizio del diritto di riscatto è sottoposto a un breve termine di decadenza (2 anni beni mobili, 5 anni beni immobili).

Ci sono stati vari orientamenti nel tempo:

- Questa fattispecie doveva ritenersi valida perché corrispondente a un tipo disciplinato dalla legge;
- Bisogna guardare allo scopo concreto che le parti hanno voluto, se è quello di garanzia realizzato con il trasferimento in concreto non c'è una causa di compravendita ma un patto commissorio quindi è nullo;
- Per la Corte di Cassazione - Sezioni Unite 1989: c'è la necessità di un accertamento in concreto dello scopo voluto dalle parti e cioè, non conta che le parti hanno fatto ricorso a uno schema contrattuale disciplinato, ma bisogna avere riguardo allo scopo pratico, e allora spetta al giudice di merito verificare la causa del contratto. Ci sono

degli indici sintomatici: nella vendita lo scopo pratico consiste solitamente in un'acquisizione diretta del godimento e del rischio della cosa.

Per la Cassazione quando le parti regolano i propri interessi prescindendo da questi due elementi (godimento e rischio) allora il trasferimento della proprietà è attuato per fini diversi cioè come fine di garanzia. Un indice può essere la clausola con cui l'acquirente viene esonerato da ogni rischio inerente al bene nei confronti dei terzi; oppure il patto di retro comodato del bene con cui l'acquirente contestualmente retrocede il godimento del bene al venditore. Tizio e Caio si accordano con preliminare che il promissario acquirente possa pretendere la stipula del definitivo nel caso in cui il promissario venditore non adempie a una sua obligatio. La Cassazione ha affermato che è nullo il preliminare di compravendita che risulta stipulato concretamente con scopo di garanzia: per esempio, contratto di opzione con trasferimento della proprietà di un bene con accordo che l'opzionario possa accettare la proposta irrevocabile se il concedente la prelazione è inadempiente a una sua obligatio. L'opzionario può esercitare il suo diritto se il concedente non sarà adempiente a una parallela obligatio a scopo di garanzia. Quindi anche l'art. 1500 c.c. può essere usato a scopo di garanzia per eludere.

Diversa dalla vendita con patto di riscatto è la vendita con patto di retrovendita, con questo patto il compratore si obbliga nei confronti del venditore a ricedergli il bene in un secondo momento. In questo caso non basta la semplice dichiarazione del venditore per riacquistare il bene, ma serve un ulteriore negozio di trasferimento, in cui oltre alla volontà del venditore c'è quella del compratore. Il patto di retrovendita ha la stessa funzione di un contratto preliminare, con il patto di retrovendita le parti si vincolano reciprocamente a stipulare un nuovo negozio di vendita. Nel caso in cui il compratore non volesse ritrasferire il bene, il venditore può agire in via esecutiva e ottenere (ex art 2932 c.c.) una sentenza costitutiva che produce gli stessi effetti del contratto che si sarebbe dovuto porre in essere.

Garanzia nella vendita

Il venditore deve garantire il bene venduto sia da vizi occulti, sia dall'evizione (art. 1476 c.c.), ossia che la cosa venduta non possa essere rivendicata da altri.

La garanzia per l'evizione è funzionale alla tutela del compratore per eventuali "vizi giuridici", non conosciuti al momento della conclusione del contratto, che limitano il godimento del diritto o del bene. Si distinguono tre tipi di evizione:

- Totale
- Parziale
- Limitativa

L'evizione totale si ha nel caso in cui il compratore subisca l'accoglimento di un'azione di rivendicazione proposta da un terzo, perdendo così la proprietà del bene. In tal caso è previsto che il compratore possa proporre l'azione di risoluzione del contratto, ottenendo la condanna del venditore alla restituzione del prezzo e al risarcimento del danno.

L'evizione parziale si ha nel caso in cui una cosa sia solo parzialmente di proprietà altrui. Se al momento della conclusione del contratto il compratore avrebbe ugualmente avuto interesse ad acquistare il bene nonostante la sussistenza di tale situazione, allora ha diritto alla sola riduzione del prezzo oltre al risarcimento del danno; nel caso in cui la sussistenza

del rischio di evizione avrebbe fatto venire meno l'interesse ad acquistare, il compratore può chiedere la risoluzione del contratto e il risarcimento del danno.

L'evizione limitativa si ha quando sul bene i terzi vantano diritti reali minori, in tal caso la disciplina opera come per l'evizione parziale.

Il compratore ha l'onere di chiamare a testimoniare il venditore nella eventualità che un terzo vanti diritti sul bene acquistato, qualora non lo facesse perderebbe la garanzia per l'evizione. Ciò si spiega con il fatto che il venditore può eccepire in giudizio la validità dell'atto traslativo e smentire le pretese del terzo.

Come la garanzia per l'evizione la garanzia per i vizi è un effetto naturale della compravendita. Con tale tipo di garanzia il venditore garantisce l'assenza di vizi materiali del bene che non ne consentano l'uso per il quale è destinato. La garanzia opera quindi solo se i vizi sono tali da rendere la cosa inidonea, in tutto o in parte, all'uso cui è destinata o sono tali da diminuire sensibilmente il valore del bene. La mancanza delle qualità promesse o delle qualità necessarie per l'uso cui la cosa è destinata, può portare alla risoluzione contrattuale se la mancanza delle qualità eccede il limite di tollerabilità determinato dagli usi, ma non alla sostituzione o alla riparazione. La garanzia per i vizi può essere contrattualmente limitata, la limitazione non opera però per i vizi che sono stati in malafede taciuti dal venditore, né per i vizi che erano, al momento della stipulazione del contratto, conosciuti o conoscibili usando la diligenza dell'uomo medio. I rimedi in caso di vizi sono: la riduzione del prezzo (azione estimatoria) e la risoluzione contrattuale (azione redibitoria).

La garanzia deve essere fatta valere dal compratore entro 8 giorni dal momento della scoperta dei vizi a pena di decadenza, dopodiché il diritto di far valere la garanzia si prescrive in 1 anno dalla data di consegna della cosa.

L'acquisto da parte del consumatore

Gli articoli 1469-bis/1469-sexies c.c. e gli articoli 1519-bis/1519-nonies c.c. introdussero la disciplina della vendita ai consumatori e della vendita dei beni di consumo. Tali articoli sono stati abrogati dal "Codice del Consumo", che ne ha ripreso il contenuto nei suoi articoli 33-37.

- Il consumatore è colui il quale, al di fuori della sua attività professionale, acquista beni o servizi.
- Il professionista è colui il quale nell'esercizio della sua attività imprenditoriale o professionale offre beni o servizi.
- Il bene di consumo è un bene mobile (anche da assemblare o futuro) destinato a essere messo sul mercato e consumato. Fanno eccezione acqua, gas ed energia, a meno che non siano confezionati.

La ratio di questi articoli si trova nella necessità di garantire il consumatore da eventuali squilibri contrattuali che i venditori possono compiere. Infatti il consumatore si trova in una posizione subordinata, si tratta di un soggetto che aspira a conseguire un bene che pochi offrono, mentre i professionisti si trovano nella posizione di offrire i beni o i servizi a una molteplicità di persone. La disciplina sancisce la nullità di alcune clausole cosiddette vessatorie che determinano gravi squilibri contrattuali a meno che queste non siano state oggetto di una seria trattativa (non semplicemente di sottoscrizione). Si è tuttavia prevista la nullità delle clausole, che sebbene oggetto di trattativa, determinino

l'adesione del consumatore a condizioni generali e a clausole che al momento della stipulazione non poteva conoscere, oppure limitino la responsabilità del professionista e le azioni che può esperire il consumatore. L'eventuale sanzione di nullità della clausola vessatoria non determina la nullità del contratto. Il giudizio di vessatorietà non riguarda l'oggetto e il prezzo, salvo questi non siano determinati chiaramente.

È stata introdotta anche una disciplina volta a garantire la conformità del bene al contratto (articolo 129 del Codice del Consumo). La conformità va valutata non soltanto in relazione al contratto, ma anche con riguardo all'informazione pre-contrattuale e alle descrizioni del professionista, nonché alla pubblicità o all'etichettatura del bene. La conformità è comunque fondata su:

- l'idoneità all'uso quale servono abitualmente beni dello stesso tipo.
- la sussistenza di qualità che il consumatore può ragionevolmente aspettarsi tenuto conto della natura del bene e delle dichiarazioni fatte al riguardo dal venditore, dal produttore o dal suo agente o dal suo rappresentante (nella pubblicità ed etichettatura).
- l'idoneità all'uso particolare voluto e segnalato dal consumatore e che il venditore abbia accettato per fatti concludenti, ovvero tacitamente.

La rilevanza è esclusa se al momento della conclusione del contratto il consumatore ne era a conoscenza o avrebbe dovuto esserlo usando l'ordinaria diligenza.

Come rimedio a disposizione del consumatore la sostituzione del bene o la sua riparazione. Resta in piedi la possibilità di richiedere la risoluzione del contratto con restituzione del prezzo. La scelta tra riparazione e sostituzione sono esperibili sono nel caso in cui non siano troppo onerosi, altrimenti subentrerà la scelta tra azione redibitoria o estimatoria.

Nel caso dei beni di consumo si ha un termine di decadenza di due mesi dalla scoperta e un termine di prescrizione di due anni dalla consegna. Qualora il difetto si manifesti entro 6 mesi dalla consegna allora si presume già presente al momento della consegna, salvo la prova contraria.

Vendita estimatoria e vendita a prova

Con il contratto estimatorio una parte si obbliga nei confronti dell'altra a trasferire la proprietà di una determinata quantità di beni dietro il pagamento di un prezzo. L'acquirente può liberarsi dall'obbligazione di pagare il prezzo restituendo i beni che ha ricevuto dal venditore.

Si tratta di una prassi molto diffusa nei contratti di distribuzione, infatti il fornitore si garantisce una diffusione capillare dei suoi prodotti, mentre il rivenditore non rimane vincolato al pagamento del prezzo, potendo infatti ottenere la liberazione da tale obbligazione restituendo il bene al fornitore.

I rischi del perimento dei beni gravano sull'acquirente, il quale sarà ugualmente costretto a pagare anche se i beni periscono per causa a lui non imputabile.

La vendita a prova (art. 1521 c.c.) è invece una particolare compravendita sottoposta alla condizione sospensiva che la cosa abbia le qualità pattuite, quindi la vendita produrrà

pienamente i suoi effetti solo nel momento in cui si sia palesato che la cosa ha tutte le qualità pattuite ex ante. Una modalità pratica diffusa è quella della campionatura ovvero della consegna di campione, da parte del fornitore, rappresentativo del lotto di prodotto che sarà poi oggetto di ordine vero e proprio da parte del cliente.

La buona fede dell'acquirente

In base all'art. 1153 c.c. il possessore in buona fede (ossia che ignora di ledere un altrui diritto) di un bene che ha acquistato a titolo oneroso, si considera il legittimo proprietario anche se ha acquistato a non domino. Per i diritti sugli immobili la regola del «possesso vale il titolo» non può trovare applicazione, visto il regime di pubblicità a cui sono soggetti gli immobili. In tal caso se la trascrizione del titolo di trasferimento avviene prima della trascrizione di una qualsiasi azione volta a modificare la situazione del dante causa su quel bene, tali azioni non saranno a lui opponibili. Per la cessione di credito (art. 1260 e ss. c.c.) la cessione ha efficacia nei confronti del debitore nel momento in cui gli verrà notificata.

I divieti di alienazione

I divieti di alienazione sono limitazioni all'autonomia contrattuale. Se il divieto di alienazione ha fonte legale, l'eventuale atto traslativo è nullo. Il divieto di alienazione può essere anche pattuito, in tal caso il divieto non ha efficacia erga omnes, l'eventuale alienazione comporterà quindi la sola sanzione di inadempimento contrattuale ex art. 1218 c.c.

La determinazione del prezzo affidata a un terzo

Il prezzo costituisce elemento essenziale della compravendita, inteso come corrispettivo in denaro. Esso deve essere determinato, o almeno determinabile, indipendentemente da una nuova manifestazione di volontà delle parti. Normalmente è concordato dalle parti, ma la sua determinazione può essere rimessa a un terzo chiamato arbitratore. In questa ipotesi si applicano i principi enunciati negli artt. 1349/1473 c.c.

Incoterms

Incoterms, contrazione di international commercial terms, è la serie di termini contrattuali utilizzati nel campo delle importazioni ed esportazioni (contratti di compravendita nazionali e internazionali), valida in tutto il mondo, che definisce in maniera univoca ogni diritto e dovere competente ai vari soggetti giuridici coinvolti in un'operazione di trasferimento di beni da uno stato a un altro. L'edizione più recente è entrata in vigore il 1° gennaio 2020 e presenta 11 Incoterms.

L'utilizzo di questi termini non è obbligatorio ma fortemente consigliato per una maggiore standardizzazione dei contratti di compravendita; la scelta della resa da utilizzare è pattizia, cioè è lasciata in ogni caso alla contrattazione tra venditore e acquirente.

Storia

I termini Incoterms sono stati ratificati dall'International Chamber of Commerce (ICC) e pubblicati originariamente in lingua inglese con traduzione autorizzata in altre 31 lingue da parte delle varie camere di commercio nazionali.

La sua prima edizione risale al 1936 (l'ICC è stata fondata nel 1919); i termini sono stati poi rivisti nel 1953, 1967 e 1976 per poi passare a cadenza decennale, nel 1980, nel 1990,

nel 2000 e nel 2010. Lo studio dell'ultima revisione, la Incoterms 2020, è iniziata nel 2016, è stata pubblicata il 10 settembre 2019 in occasione del centenario dell'ICC ed è entrata in vigore il 1° gennaio 2020.

I termini

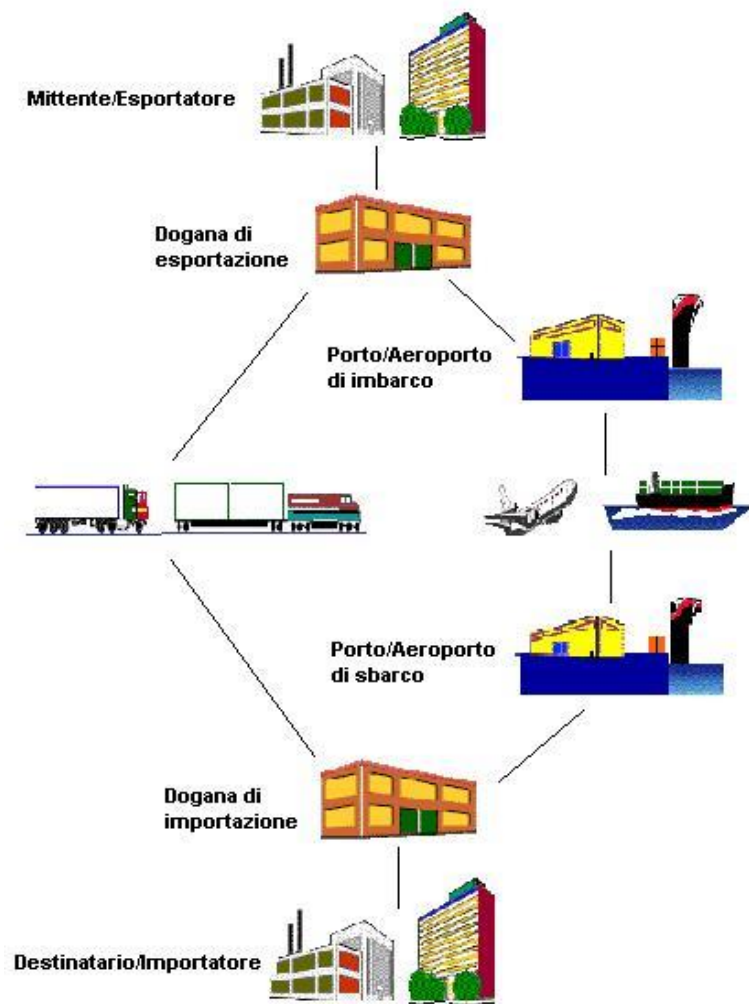
I vari tipi di resa vengono solitamente utilizzati con la sigla di tre caratteri stampatello maiuscolo che specifica la suddivisione dei costi tra i vari soggetti coinvolti; la sigla va sempre corredata dal nome di un luogo convenuto e, per evitare confusioni tra le varie edizioni, per quanto possano essere utilizzate anche in presenza di edizioni più recenti, va sempre specificata l'edizione Incoterms utilizzata tramite l'anno, e.g. "CIP: Tokyo Port as per Incoterms® 2020".

Esistono dei modelli standard del contratto di compravendita internazionale, tra cui una dell'ICC; simili contratti di solito sono in inglese o bilingue.

I soggetti coinvolti

Nel trasporto di ogni materiale tra due nazioni diverse sono coinvolti di norma diversi soggetti (da tre a cinque):

- Venditore (se vende all'estero, è l'Esportatore), che esporta la merce e produce documenti come la fattura commerciale. In inglese: seller.
- Acquirente/Compratore (se importa dall'estero, è l'Importatore), che di solito produce documenti di import. In inglese: buyer.
- Dogana (di esportazione e di importazione, gestita da doganieri e ispettori che permettono o impediscono lo sdoganamento/svincolo della merce). In inglese: customs.
- Trasportatore (o "vettore" e "spedizionario", a meno che il trasporto sia effettuato con i mezzi del venditore o acquirente), che offre il servizio previo il contratto di spedizione o il contratto di nolo marittimo e può produrre i documenti di trasporto. In inglese: carrier, da cui deriva carriage (trasporto), e freight forwarder. Il vettore e lo spedizionario non coincidono completamente, siccome il secondo organizza la tratta (è una sorta di architetto del trasporto), mentre il primo lo effettua materialmente e può avere degli agenti che lo rappresentano (agent on behalf of the carrier). Le operazioni doganali sono curate da un tipo particolare di spedizionario, cioè lo spedizionario doganale o doganalista (customs broker).
- Compagnia di assicurazione merci (terze parti, a meno che nessuna delle due parti stipuli una polizza assicurativa sulla merce. L'assicurazione trattata dalle Incoterms riguarda le merci e non quella del credito all'esportazione). In inglese: insurance company.



Il trasferimento di un materiale da partenza ad arrivo può essere diviso schematicamente in blocchi che coinvolgono:

- Speditore (soggetto che materialmente cede la merce)
- Mittente (soggetto che commissiona il trasporto)
- Dogana nella nazione di partenza
- Porto o aeroporto di imbarco (se si usa in almeno una parte di tratta il trasporto per via aerea o marittima)
- Frontiera che può essere geografica o virtuale (porto ed aeroporto sono considerati confini di Stato)
- Mezzo di trasporto (autocarro, treno, aereo, nave) con cui la merce viene trasferita
- infrastrutture (porto, aeroporto, magazzino doganale) di sbarco
- Dogana della nazione di arrivo
- Destinatario (soggetto che beneficia materialmente del trasporto).

Il mezzo di trasporto può appartenere al venditore, all'acquirente o può essere una terza parte con cui si stringe un contratto per fornire il servizio di trasporto. Colui che offre il

servizio di trasporto in qualità di parte terza (con contratto di spedizione tra venditore, parte terza e/o compratore) si chiama "vettore" o "spedizionario".

Incoterms 2000

La necessità di stabilire delle regole chiare in merito a quali siano i diritti/doveri e su chi debba accollarsi le diverse spese è sfociata in una serie di sigle, divise in gruppi, ben specifiche:

- Gruppo E - (Derivato da ex, partenza):
 - EXW. Ex Works (località)
- Gruppo F - (derivato da Free, trasporto non pagato):
 - FCA. Free Carrier (località)
 - FAS. Free Alongside Ship (porto specifico di partenza)
 - FOB. Free On Board (porto specifico di partenza)
- Gruppo C - (derivato da Cost, trasporto pagato in partenza):
 - CFR. Cost and Freight (porto specifico di arrivo)
 - CIF. Cost, Insurance and Freight (porto specifico di arrivo)
 - CPT. Carriage Paid To (punto specifico di arrivo)
 - CIP. Carriage and Insurance Paid to (punto specifico di arrivo)
- Gruppo D - (Derivato da Destination, arrivo):
 - DAF. Delivered At Frontier (confine specifico)
 - DES. Delivered Ex Ship (porto specifico)
 - DEQ. Delivered Ex Quay (porto specifico)
 - DDU. Delivered Duty Unpaid (località)
 - DDP. Delivered Duty Paid (località)

Schema dei costi (2000)

I costi che sono a carico del venditore in base alle varie rese.

	Vecchio termine	Cari co merce	Doga na export	Traspo rto al porto	Scari co al porto	Cari co su nave	Traspo rto marittimo	Scari co da nave	Cari co al porto	Traspo rto dal porto	Assicurazi one	Doga na impor t	Tasse importazi one
EX W		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

FC A		sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FA S		sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FO B	FOR / FOT	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CF R	C&F	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CIF		sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	sì	NO	NO
CP T		sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CIP		sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	sì	NO	NO
DA F		sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO
DE S		sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	sì	NO	NO
DE Q		sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	sì	NO	NO
DD U		sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO
DD P		sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì

Incoterms 2010

Con la nuova revisione è stata specificata la divisione dei termini in base a soli due gruppi, utilizzabili in base al mezzo di trasporto utilizzato: le rese FAS, FOB, CFR e CIF sono destinate in esclusiva all'uso nei trasporti marittimi mentre le restanti possono essere utilizzate anche per qualsiasi altro tipo di trasporto; questa classificazione sostituisce la precedente che raggruppava le rese in quattro gruppi, dipendenti dalle suddivisioni dei costi tra venditore ed acquirente.

Le altre modifiche più rilevanti introdotte con l'edizione 2010 riguardano la riorganizzazione di quello che era il gruppo "D" con l'abolizione delle sigle DAF, DES, DEQ e DDU e l'introduzione delle nuove DAP (Delivered At Place) e DAT (Delivered At Terminal) che le sostituiscono.

Regole valide per ogni tipo di mezzo e tipo di trasporto (trasporto multimodale) e assicurazione richiesta

- EXW - Ex Works
- FCA - Free Carrier
- CPT - Carriage Paid To
- CIP - Carriage And Insurance Paid To (livello di copertura assicurativa richiesta: livello C delle Institute Cargo Clauses, ovvero il livello minimo, sul 110% del valore della merce)
- DAP - Delivered At Place (dal 2010)
- DAT - Delivered At Terminal (dal 2010)
- DDP - Delivered Duty Paid

Regole valide per il solo trasporto marittimo (marittimo, fluviale, lacustre)

- FAS - Free Alongside Ship
- FOB - Free On Board
- CFR - Cost and Freight
- CIF - Cost, Insurance and Freight (livello di copertura assicurativa richiesta: livello C sul 110% del valore della merce)

Schema dei costi (2010)

I costi che sono a carico del venditore in base alle varie rese (in grassetto i termini validi per tutti i tipi di trasporto).

	Carico merce	Dogana export	Trasporto al porto	Scarico al porto	Carico su nave	Trasporto marittimo	Scarico da nave	Carico al porto	Trasporto dal porto	Assicurazione	Dogana import	Tasse importazione
EXW	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FCA	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

FAS	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FOB	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CPT	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CFR	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CIF *	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	sì	NO	NO
CIP *	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	NO	sì	NO	NO
DAT	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO	sì	NO	NO
DAP	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	NO	NO
DDP	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì

*assicurazione obbligatoria, livello di copertura C al 110% del valore della merce di default

Incoterms 2020

I termini previsti sono rimasti 11 ma è il termine da DAT (Delivered At Terminal) è stato modificato in DPU (Delivered At Place Unloaded). Con tale modifica si intende sottolineare che il luogo di destinazione può essere qualsiasi posto e non necessariamente un "terminal" (ovviamente, se il luogo di destino non è un terminal, il venditore deve assicurarsi che vi sia la possibilità tecnica di scaricare la merce). Inoltre è stato invertito l'ordine in cui i termini vengono presentati (il DAP viene riportato prima del DPU, mentre negli Incoterms 2010 il DAT veniva riportato prima del DAP) ed è stato innalzato il livello di copertura assicurativa nel termine CIP (da livello C, il più basso, a livello A, avente la copertura più alta, il costo più alto e un rischio minore).

Gli Incoterms 2020 sono poi affiancati da una lista di 10 obblighi (o "obbligazioni"), rischi e costi da parte del venditore (articoli A1-A10) e altrettanti obblighi pressoché identici da parte dell'acquirente (B1-B10). I dieci articoli, suddivisi quindi in due sezioni, riguardano in ordine:

- A/B1) General obligations, obbligazioni generali (dettagli a parte, di base il venditore deve preparare la merce e la fattura; il compratore deve pagare la fornitura)
- A/B2) Delivery e Taking delivery, consegna e presa in consegna ("delivery" implica il passaggio dei rischi da venditore/seller a compratore/buyer)
- A/B3) Transfer of risks, trasferimento dei rischi
- A/B4) Carriage, trasporto (è il primo 'ancillary contract')
- A/B5) Insurance, assicurazione (è il secondo 'ancillary contract')
- A/B6) Delivery document e Transport document, documento di consegna e documento di trasporto
- A/B7) Export clearance e Import clearance, sdoganamento all'export e sdoganamento all'import
- A/B8) Checking/Packaging/Marking, controllo/imballaggio/marcatura
- A/B9) Allocation of costs, allocazione/ripartizione/suddivisione dei costi
- A/B10) Notices, avvisi/notifiche

Schema dei costi (2020)

I costi che sono a carico del venditore in base alle varie rese (termini validi per tutti i tipi di trasporto)

	Carico merce	Dogana export	Trasporto al porto	Scarico al porto	Carico su nave	Trasporto marittimo	Scarico da nave	Carico al porto	Trasporto dal porto	Assicurazione	Dogana import	Tasse importazione
EXW	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FCA	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

FAS	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FOB	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CPT	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CFR	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CIF	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	SÌ	NO	NO
CIP	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	NO	SÌ	NO	NO
DAP	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO
DPU	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	NO	NO	SÌ	NO	NO
DDP	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ	SÌ

L'assicurazione della merce e il clausolario Institute Cargo Clause (Incoterms 2010 e 2020)

Per quanto riguarda la parte assicurativa, nell'Incoterms viene citata esplicitamente solo in due rese, CIF e CIP, dove viene indicata come un costo a carico del venditore. Nelle versioni più recenti dell'Incoterms, da quella del 2010 a quella del 2020, sono state maggiormente esplicitate le regole minime in merito alla copertura, lasciando peraltro facoltà di stipula di ogni altra assicurazione aggiuntiva o laddove non sia prevista o sia facoltativa.

I tre livelli di copertura usuali (a prescindere che l'assicurazione sia stipulata dal venditore o dal compratore), sono quelli promossi dall'Institute of London Underwriters, dalla Lloyd's Market Association LMA o dalla International Underwriting Association IUA e simili; sono indicate con tre lettere in stampato: A, B, C. La clausola CIF ha di default il livello C, mentre la CIP nelle Incoterms 2020 ha di default il livello A mentre precedentemente era il livello C.

- Il livello A copre a prescindere la perdita dei beni e tutti i tipi di danno ("all risks"), pertanto il suo costo/premium assicurativo da pagare alla compagnia di assicurazioni è molto alto, ma è indice di una grande garanzia.
- Il livello B ha una copertura più ristretta, vengono coperti solo incendio, esplosione, arenamento, incaglio, affondamento, capovolgimento della nave, collisione e contatto

della nave con qualunque oggetto, scaricamento del carico in un porto di rifugio raggiunto per un imprevisto, eruzione vulcanica, terremoto e fulmini, danni derivati da infiltrazioni di acqua, beni colpiti da onde o trascinati dalle onde in mare, perdita dei beni durante le operazioni di caricamento e scaricamento dalla nave sulla banchina.

- Il livello C ha una copertura minima e un premio assicurativo basso, quindi è economico ma il venditore è più esposto a dei rischi.

Nessuno di questi livelli copre i rischi di guerra, di terrorismo e di sciopero.

Commercio tacito

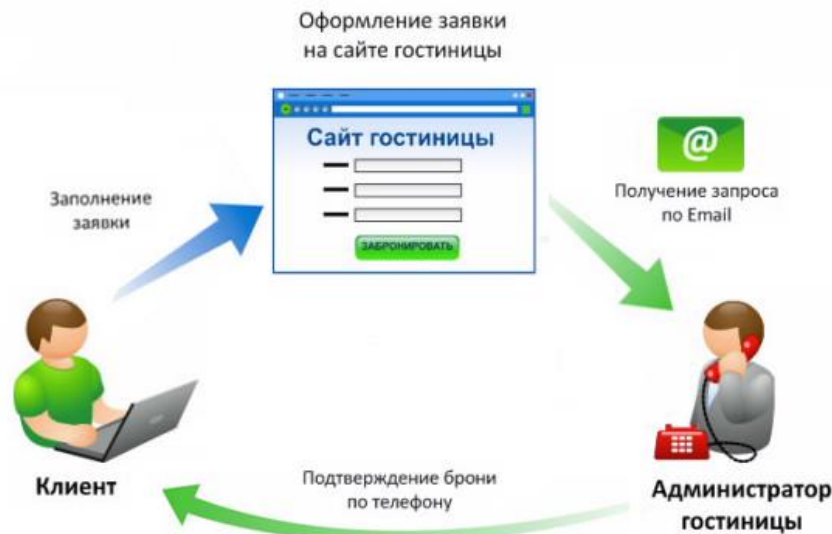
Per commercio tacito si intende il sistema commerciale costiero/marittimo sviluppato dai Fenici, utilizzato nel mar Mediterraneo per lo scambio di merci con popolazioni sconosciute.

Consisteva nell'arrivare con la nave vicino alla costa, scendere e depositare le proprie merci sulla spiaggia, poi successivamente risalire sulla nave aspettando la risposta, da parte della popolazione visitata, di merci da proporre come scambio di egual valore o superiore. Se i Fenici tornavano successivamente sulla costa, accettavano lo scambio oppure riprendevano le loro merci e se ne andavano. I Fenici rimanevano sulla nave un giorno, aspettando una contro-risposta dalla popolazione visitata. Se non era sufficiente lo scambio, aspettavano un altro giorno dando la possibilità alla popolazione costiera di cambiare o aggiungere merci.

Commercio elettronico

L'espressione commercio elettronico (in inglese e-commerce (anche eCommerce)), può indicare diversi concetti:

1. può riferirsi all'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni e servizi tra produttore (offerta) e consumatore (domanda), realizzate tramite Internet;
2. nell'industria delle telecomunicazioni, si può altresì intendere il commercio elettronico come l'insieme delle applicazioni dedicate alle transazioni commerciali.
3. un'ulteriore definizione descrive il commercio elettronico come l'insieme della comunicazione e della gestione di attività commerciali attraverso modalità elettroniche, come l'EDI (Electronic Data Interchange) e con sistemi automatizzati di raccolta dati.



Schema logico del commercio via Internet

Evoluzione del termine

Il significato del termine "commercio elettronico" è mutato col passare del tempo. All'inizio indicava il supporto alle transazioni commerciali in forma elettronica, generalmente ricorrendo a una tecnologia denominata Electronic Data Interchange (EDI, introdotta alla fine degli anni settanta) per inviare documenti commerciali come ordini d'acquisto o fatture in formato elettronico.

In seguito vennero aggiunte delle funzioni che possono venire denominate in modo più accurato come "e-commerce" (contrazione di electronic commerce) -- l'acquisto di beni e servizi attraverso il World Wide Web ricorrendo a server sicuri (caratterizzati dall'indirizzo HTTPS, un apposito protocollo che crittografa i dati sensibili dei clienti contenuti nell'ordine di acquisto allo scopo di tutelare il consumatore), con servizi di pagamento in linea, come le autorizzazioni per il pagamento con carta di credito.

Tipologia di prodotto

Alcune tipologie di prodotti o servizi appaiono maggiormente adattabili alle vendite online, mentre altri sono più indicati per il commercio tradizionale. Le imprese di commercio elettronico che hanno realizzato le migliori performance restando tuttavia un'entità totalmente virtuale (senza aprire fisicamente degli esercizi commerciali). Esse vendono solitamente prodotti informatici, come i supporti di archiviazione, il recupero dei dati e il loro trattamento, la vendita di brani musicali, i film, i corsi e i materiali didattici, i sistemi di comunicazione, il software, la fotografia e le attività di intermediazione finanziaria. Tra queste imprese si segnala a titolo di esempio: Schwab, Google, eBay e PayPal. Un caso interessante è quello delle aziende specializzate nell'offerta di buoni sconto spendibili presso aziende locali o nazionali, come Groupon.

I negozianti in rete sono in grado di riscuotere un certo successo anche nel caso in cui vendano anche dei prodotti e servizi concreti, non digitali come software o immagini online. I prodotti non digitali che si prestano a essere venduti in linea possono essere quelli che creano imbarazzo nell'acquirente (es. biancheria intima), e/o quei prodotti che hanno

caratteristiche “standard” e che non necessitano di essere provati o valutati “dal vivo” (es. i libri).

Anche i pezzi di ricambio, sia per gli utenti finali (es. lavastoviglie, lavatrici) sia per le necessità di un'attività industriale (es. pompe centrifughe), possono essere considerati dei buoni esempi di prodotti vendibili via Internet. Dato che i negozianti non accumulano pezzi di ricambio presso i punti-vendita al dettaglio, spesso devono successivamente ordinarli; in quest'ultimo caso la competizione non è tra il Commercio Elettronico e il Commercio tradizionale ma con il sistema di ordine al fornitore e/o al grossista. Un fattore di successo in questa nicchia appare la possibilità di offrire al cliente un'informazione precisa e affidabile in merito al prodotto di cui si necessita, per esempio elencando i pezzi di ricambio disponibili insieme al loro codice identificativo.

Viceversa, i prodotti che non sono idonei all'attività del Commercio Elettronico sono quelli con un basso rapporto valore/peso, gli articoli che hanno una componente rilevante riguardo al loro odore, gusto o tattile, i beni che necessitano di essere provati (es. camicie) e anche qualora sia rilevante vederli per cogliere tutte le sfumature di colore.

Tipologie di commercio elettronico

Esistono diversi tipi di commercio elettronico a seconda della modalità di transazione (nome completo e acronimo):

1. Business to Business (B2B)
2. Business to Consumer (B2C)
3. Business to Employee (B2E)
4. Business to Government (B2G), detto anche Business to Administration (B2A)
5. Business to Machines (B2M)
6. Business to Manager (B2M)
7. Consumer to Business (C2B)
8. Consumer to Consumer (C2C)
9. Citizen to Government (C2G), detto anche Consumer to Administration (C2A)
10. Government to Business (G2B)
11. Government to Citizen (G2C)
12. Government to Employees (G2E)
13. Government to Government (G2G)
14. Manager to Consumer (M2C)
15. Peer to Peer (P2P)

Business to Business (B2B)

Business-to-business, spesso indicato con l'acronimo B2B, in italiano commercio interaziendale, è una locuzione utilizzata per descrivere le transazioni commerciali elettroniche tra imprese, distinguendole da quelle che intercorrono tra le imprese e altri gruppi, come quelle tra una ditta e i consumatori/clienti individuali (B2C, dall'inglese Business to Customer o Business to Consumer, in italiano vendita al dettaglio) oppure quelle tra una impresa e il governo (B2G, dall'inglese Business to Government, lett. "azienda-verso-governo").

Etimologia

Il termine Business to Business è stato coniato, in origine, per descrivere rapporti di comunicazione elettronica tra un'impresa e un'altra impresa, per distinguerli dai rapporti di comunicazione tra le imprese, da un lato, e i consumatori, dall'altro. In seguito, però, il termine ha finito con l'essere utilizzato anche nel marketing, inizialmente per descrivere soltanto il marketing industriale o di beni capitali. Oggi, comunque, il termine viene ampiamente usato per descrivere tutti i prodotti e i servizi utilizzati dalle imprese.

Descrizione

Si tratta di una locuzione che fa riferimento a generici processi tra partner commerciali, e che può anche riferirsi a tutte le transazioni effettuate in una catena di valore industriale, prima che il prodotto finito venga venduto al consumatore finale.

Più specificamente, Business-to-Business o B2B indica le relazioni che un'impresa detiene con i propri fornitori per attività di approvvigionamento, di pianificazione e monitoraggio della produzione, o di sussidio nelle attività di sviluppo del prodotto, oppure le relazioni che l'impresa detiene con clienti professionali, cioè altre imprese, collocate in punti diversi della filiera produttiva.

Il volume di transazioni di B2B è molto più elevato di quello di transazioni di B2C. Stando alle stime, nel 2018 il valore generato dal transato B2B è stato di circa 2.700 miliardi di euro (di cui 335 miliardi generati dal solo commercio elettronico B2B), con un peso del 75% sull'intero fatturato delle imprese italiane. Una delle ragioni consiste nel fatto che le imprese hanno adottato tecnologie di commercio elettronico molto di più di quanto abbiano fatto i consumatori. Inoltre, in una tipica catena di rifornimento (o catena logistica, in ing. supply chain), esistono molte transazioni di B2B, ma soltanto una transazione B2C, dato che il prodotto completo viene venduto al dettaglio al cliente finale.

Per fare un esempio, il rapporto commerciale tra un produttore e un grossista è una relazione B2B. Il rapporto diretto tra produttore o grossista, da un lato, e cliente/consumatore/utente privato finale, viene invece definito B2C. Un altro esempio di transazione B2B è rappresentato da una compagnia di mangime per polli che vende il proprio prodotto a un allevamento di polli, che costituisce un'altra compagnia. Un altro esempio di transazione B2C è un negozio di alimentari che vende polli nutriti con cereali a un consumatore. B2B può anche descrivere attività di marketing tra aziende, non solo le transazioni finali che risultano dal marketing, anche se il termine può di fatto essere utilizzato per identificare transazioni commerciali tra compagnie (a cui ci si riferisce anche con il termine «vendite istituzionali»). Per esempio, è più probabile che una ditta che vende fotocopiatrici venga identificata con un'organizzazione commerciale di tipo B2B piuttosto che di tipo B2C.

Ambiti applicativi del B2B

La digitalizzazione dei processi alla base del commercio elettronico tra imprese può essere analizzata alla luce di tre differenti ambiti: digitalizzazione dei processi pre-transazionali (e-procurement), digitalizzazione dei processi operativi (e-supply chain execution) e digitalizzazione dei processi collaborativi (e-supply chain collaboration).

E-procurement

Con il termine eProcurement si intende l'insieme degli strumenti digitali a supporto del processo d'acquisto. In un contesto in cui le aziende spendono sempre di più per l'acquisto di beni e servizi, la gestione digitale degli approvvigionamenti può portare

grandi benefici in termini di produttività del personale e saving sui prezzi d'acquisto. In ambito privato, così come in ambito pubblico, l'e-procurement si suddivide in due processi chiave:

- e-sourcing - tutte le attività volte alla ricerca di nuovi fornitori, alla loro qualificazione e certificazione e alla fase di negoziazione vera e propria;
- e-catalog - il processo di acquisto ricorsivo di prodotti e servizi.

E-supply chain execution

Con tale termine si intendono l'insieme delle soluzioni tecnologiche volte a supportare le fasi del ciclo ordine-fatturazione, che comprende generalmente le fasi logistiche, commerciali, amministrative e contabili.

E-supply chain collaboration

Con tale termine si intendono tutte le attività di natura collaborativa tra cliente e fornitore assistite dall'utilizzo di tecnologie digitali. Tali attività sono applicate in diversi ambiti: dal monitoraggio della catena logistica, alla pianificazione delle scorte, fino allo sviluppo e introduzioni di nuovi prodotti e soluzioni.

Gli standard B2B

UN/EDIFACT è uno degli standard più noti e affermati. ANSI ASC X12 è uno standard piuttosto popolare nell'America del Nord. RosettaNet è uno standard di tipo XML-based, emergente nell'industria dell'alta tecnologia. Per comprendere lo spazio collaborativo dei processi commerciali B2B, si potrebbe utilizzare un approccio come il cosiddetto UMM (acronimo di UN/CEFACT's Modeling Methodology).

Business to Consumer

Con Business to Consumer, spesso abbreviato in B2C, si indicano le relazioni che un'impresa commerciale detiene con i suoi clienti per le attività di vendita e/o di assistenza. Questa sigla è utilizzata soprattutto quando l'interazione tra impresa e cliente avviene tramite internet, ovvero nel caso del commercio elettronico.

Intermediari online

Gli intermediari online sono le aziende che facilitano le transazioni tra clienti e venditori, ricavando una percentuale dal valore della transazione stessa. Costituiscono attualmente la maggior parte delle aziende operanti nel B2C.

- Brokers: i brokers offrono un tipo di facilitazioni per gli scambi.
- Infomediari: un infomediario è un sito specializzato che offre servizi ai potenziali clienti.

Vantaggi del commercio B2C

Il commercio elettronico B2C ha i seguenti vantaggi:

- Gli acquisti possono essere più rapidi e più convenienti.
- Le offerte e i prezzi possono cambiare istantaneamente.
- le aziende possono valutare la loro competitività
- I call center possono essere integrati con il sito web.

- Le comunicazioni broadband aumenteranno la soddisfazione nelle vendite.

Esempi di società operanti nel segmento di mercato B2C sono: JD.com, Amazon.com, eBay,

- in Cina: Alibaba Group e la controllata AliExpress, Taobao.
- in India: Flipkart, ShopClues, Paytm, Snapdeal
- in Asia sud-orientale:
 - WeMall (ex iTrueMart) della thailandese Ascend Group;
 - Rakuten, sito giapponese.
 - Rocket Internet, in Singapore (sito basato in Germania).
 - Lazada, fondato da Rocket Internet.
- nel Bangladesh: FoodPanda, JAAGOdeal, HungryNaki, Foodpeon, Chaldal.com.

Business to Government

Il commercio elettronico (e-commerce) di tipo Business to Government, abbreviato B2G è il commercio elettronico tra operatori del mercato (Business) e strutture della pubblica amministrazione (Government).

È detto anche Business to Administration (B2A).

Un tipo di commercio elettronico si realizza, nel campo degli approvvigionamenti pubblici, con l'E-procurement, ovvero con gli acquisti pubblici effettuati tramite piattaforme telematiche.

Consumer-to-business

Il consumer-to-business (C2B) nel commercio elettronico è una forma di commercio particolare poiché sono i consumatori stessi ad offrire un determinato prezzo per un determinato bene/servizio, saranno poi le aziende a poter accettare o meno l'offerta, il tutto attraverso appositi siti intermediari che hanno il compito di smistare le offerte dei potenziali clienti alle varie aziende. Questo modello di commercio è l'esatto inverso del tradizionale modello in cui le aziende offrono beni e servizi ai consumatori, (business-to-consumer = B2C). Si può osservare il fenomeno di C2B in casi come blog o forum su internet, in cui l'autore di un contenuto offre un link che conduce a un business online, facilitando quindi l'acquisto di un prodotto (per esempio, un libro su Amazon.com), per il quale l'autore potrebbe ricevere parte dei guadagni.

La nascita del sistema C2B è dovuta a:

- Il fatto che internet abbia connesso grandi gruppi di persone in una rete bidirezionale, mentre i maggiori formati mediatici tradizionali sono relazioni mono-direzionali;
- Il calo nel costo della tecnologia: la maggior parte degli individui oggi hanno accesso a tecnologie che una volta erano solo disponibili per grandi aziende (per esempio computer ad alta performance e software avanzati).

Pro e contro

Al giorno d'oggi, la maggior parte delle persone possiedono smartphone, o si connettono a internet giornalmente tramite tablet o computer, dando la possibilità ai consumatori di interagire online con le varie marche. Nei modelli tradizionali di consumer-to-business, le aziende promuovono beni e servizi ai consumatori, ma i consumatori sono la forza

dietro una transazione. A beneficio del consumatore, vi sono fenomeni come aste al contrario nei mercati C2B, dove il consumatore può offrire il prezzo che è disposto a pagare per un prodotto o servizio. Il consumatore può anche portare valore a un'impresa, offrendo di promuovere un loro prodotto su un blog di consumatore o una piattaforma di social media. Le imprese ricevono valore tramite i loro consumatori, e viceversa. Nel C2B, le aziende guadagnano dalla disponibilità dei consumatori nel negoziare un prezzo e contribuire dati e informazioni. Il guadagno dei consumatori proviene dal pagamento ridotto per i prodotti o servizi, e la flessibilità delle transazioni creata dal mercato C2B. I mercati consumer-to-business possono avere anche dei contro, ma essendo una pratica di business relativamente nuova, non è stata analizzata a pieno.

Consumer to Consumer

Con Consumer to Consumer si indicano le transazioni che avvengono tra singoli soggetti per via telematica attraverso appositi siti internet (che fungono da intermediari); tali siti gestiscono l'ambiente nel quale gli utenti interagiscono, lasciando ampia autonomia nella regolazione delle modalità delle transazioni che vengono appunto decise dai singoli venditori e acquirenti. Le entrate di questi siti derivano maggiormente dalla percentuale che ricevono sulle transazioni degli utenti.

Tipico esempio di tale forma di commercio elettronico sono le aste online.

Government to Business

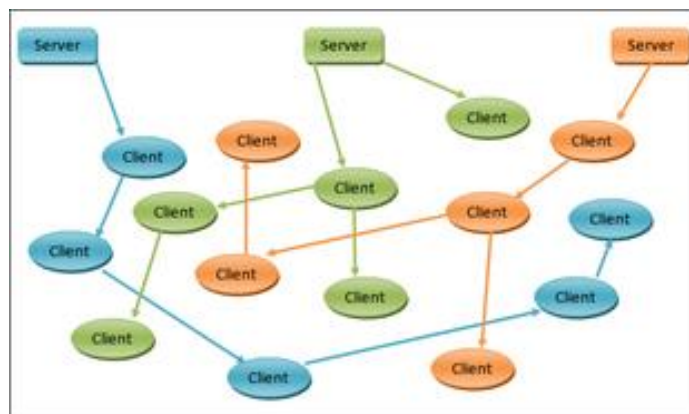
Per Government to Business si intende rapporto che si instaura, solitamente on-line, tra Pubblica Amministrazione e imprese.

La Pubblica Amministrazione diventa uno sportello telematico tramite il quale è possibile richiedere, utilizzando la Carta nazionale dei servizi, documenti, certificati o compilare modulistica on-line.

Peer-to-peer

Peer-to-peer (espressione della lingua inglese, abbreviato anche P2P ovvero rete paritaria/paritetica) nelle telecomunicazioni indica un modello di architettura logica di rete informatica in cui i nodi non sono gerarchizzati unicamente sotto forma di client o server fissi ('clienti' e 'serventi'), ma anche sotto forma di nodi equivalenti o 'paritari' (peer), potendo fungere al contempo da client e server verso gli altri nodi terminali (host) della rete.

Mediante questa configurazione, qualsiasi nodo è in grado di avviare o completare una transazione. I nodi equivalenti possono differire nella configurazione locale, velocità di elaborazione, ampiezza di banda e quantità di dati memorizzati. Esempio tipico di P2P è la rete per la condivisione di file (file sharing).



Generica rete peer-to-peer: notare che i client ritrasmettono i flussi di dati ad altri client comportandosi quindi da peer.

Funzionamento

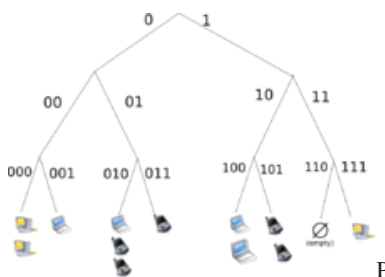
Al giorno d'oggi esistono tre principali tipi di architetture P2P:

1. Il P2P Puro = non ha server centrale e tutti i Peer hanno lo stesso ruolo. Ogni nodo si occupa di individuare i Peer, le risorse e la condivisione di queste.
2. Il P2P con Discovery Server = possiede un server centrale chiamato, appunto, Discovery, il quale utente (ovvero il Peer che in questo caso funge da client) comunica la propria esistenza al momento dell'avvio e riceve in risposta una lista con gli altri nomi della rete. Con essa l'utente può interrogare qualunque partecipante per conoscerne i contenuti. Quindi, quando l'utente necessita di un contenuto, prima contatta il server individualmente, poi inoltra la richiesta.
3. Il P2P con Discovery e Lookup Server = in questa architettura l'utente non solo si registra presso il Discovery Server, ma spedisce anche una lista dei propri contenuti ad intervalli regolari. Così, quando la richiesta successiva viene mandata, il server fornisce una lista dei partecipanti alla rete insieme ai relativi contenuti, tagliando richieste infruttuose e ottimizzando i tempi.

Come fanno i nodi a vedersi?

Per quanto riguarda un'architettura di tipo P2P Puro, non essendoci un server centrale in grado di far connettere tra di loro i diversi nodi, viene solitamente integrata una Overlay network virtuale (ovvero una "rete sovrapposta" virtuale), con la quale i nodi formano una sottorete rispetto alla rete fisica principale. L'Overlay è utilizzata principalmente per indicizzare e mappare i nodi, in modo da conoscere la topologia della rete.

A seconda di come i nodi sono collegati tra loro e dalla loro distribuzione, è possibile dividere le reti P2P in "strutturate" e "non strutturate".



Plausibile tipologia di una *Overlay Network*

Una rete strutturata è caratterizzata da una topologia specifica, che assicura che ogni nodo possa efficientemente cercare e trovare una risorsa o nodo anche se dovesse essere particolarmente rara. Per facilitare questo compito, ogni rete strutturata integra una tavola Hash distribuita, all'interno della quale a ogni risorsa corrisponde un codice identificativo univoco. Vengono sfruttate varie tecniche per raggiungere questo scopo: DHT (Tabella di hash distribuita); DOLR (Decentralized object location and routing), che consente di pubblicare generiche risorse; Multicast, che mette a disposizione canali per scambiarsi le informazioni. Comunque, per far sì che il flusso del traffico non incontri ostacoli di sorta, è necessario che ogni nodo conservi un elenco dei nodi "vicini", rispettando criteri molto precisi. Questo può costituire un grosso limite in termini di efficienza, nel caso in cui il network sia caratterizzato da nodi che entrano o escono dalla rete molto frequentemente.

Invece, una rete non strutturata è caratterizzata da un'apparente disorganizzazione ed è formata da nodi che creano collegamenti casuali con altri nodi della rete. Si tratta, dunque, di reti di facile "formazione", che non richiedono il rispetto di parametri particolarmente stringenti. Allo stesso tempo, però, la mancanza di una struttura e un'organizzazione interna, rende particolarmente complesso (e lungo) il compito di cercare file o risorse nel network: la richiesta, infatti, dovrà essere inviata a tutti i nodi che condividono il file. Ciò, ovviamente, genera un gran volume di traffico, senza la certezza di riuscire a individuare la risorsa cercata.

JXTA

JXTA (abbreviazione di "juxtapose") fu una iniziativa di Sun Microsystems. Essa si pone come obiettivo quello di fornire una piattaforma di supporto allo sviluppo di applicazioni Peer-to-Peer, progettata per essere assolutamente indipendente dalla piattaforma. JXTA è un insieme di protocolli, indipendenti da ogni linguaggio di programmazione, che permettono ad ogni dispositivo su una rete (PC, PDA, Server) di comunicare e di collaborare alla pari. Esistono implementazioni di JXTA disponibili per quasi tutti gli ambienti di sviluppo (Java,C,C++,Perl,ecc.).

- Interoperabilità : La tecnologia JXTA è stata progettata per permettere ai peer di scoprire dei servizi, di scoprire altri peer e di comunicare con loro.
- Indipendenza dalla Piattaforma : La tecnologia JXTA è stata progettata per essere indipendente da ogni linguaggio di programmazione o protocollo di trasporto.

I protocolli JXTA standardizzano il modo in cui i Peers:

- Scoprono altri Peers.
- Si organizzano in peer groups.
- Annunciano e scoprono servizi di rete.
- Comunicano tra di loro.
- Controllano ogni altro.

Architettura JXTA:

- Platform Layer : questo livello incapsula le primitive minime che sono necessarie ad una rete P2P.
- Services Layer : servizi di rete come motori di ricerca, file sharing ecc.

- Application Layer : applicazioni vere e proprie come instant messaging, sistemi di e-mail P2P ecc.
- Peer: un peer è ogni dispositivo di rete che implementa uno o più protocolli JXTA. Ogni peer opera in maniera indipendente dagli altri ed è univocamente identificato da un peerID.
- PeerGroups: un peergroup è un insieme di peer che hanno degli interessi comuni. I peers si auto-organizzano in peer-groups. Ogni peer-groups è univocamente identificato da un peer-groupsID.
- Uso di XML per descrivere le risorse di rete tramite gli Advertisements.
- Uso delle Pipe per la comunicazione fra peer scavalcando così il DNS.
- Uno schema uniforme di indirizzamento tramite i peer IDs.

JXTA definisce inoltre una serie di Peer group service:

- Discovery Service: è usato per la scoperta di risorse (peer, peergroup, pipe, ecc.).
- Membership Service: è usato per accettare o respingere una nuova applicazione per un peer group.
- Access Service: è utilizzato per convalidare le richieste fatte da un peer ad un altro peer.

Vantaggi e svantaggi

Vantaggi e svantaggi sono relativi al tipo di ambiente in cui si decide di installare questo tipo di rete, ma sicuramente si deve tenere presente che:

Non si deve acquistare un server con potenzialità elevate e quindi non se ne deve sostenere il costo, ma ogni computer deve avere i requisiti per sostenere l'utente in locale e in rete, ma anche gli altri utenti che desiderano accedere alle risorse di questo in remoto;

Ogni utente condivide localmente le proprie risorse ed è amministratore del proprio client-server. Questo da un lato può essere positivo per una questione di "indipendenza", ma dall'altro richiede delle competenze ad ogni utente, soprattutto per quel che concerne la protezione;

La velocità media di trasmissione dei dati è molto più elevata di una classica rete con sistema Server / Client, dal momento che l'informazione richiesta da un Client può essere reperita da numerosi Client connessi in modo paritario (ossia "peer"), anziché da un unico server (questo tipo di condivisione diventa tanto più efficace tanti più sono i Client connessi, in antitesi con la rete tradizionale Server/Client, dove un elevato numero di Client connessi riduce la velocità di trasmissione dati per utente);

La sicurezza degli accessi ai client viene gestita localmente su ogni macchina e non centralizzata, questo significa che una rete basata su utenti deve avere lo stesso archivio reimpostato in ogni client.

Un'architettura di rete di questo genere è caratterizzata da un'elevata scalabilità e capacità di "autorigenerazione". Nel caso in cui un nodo smetta di funzionare – o, semplicemente, si disconnette dal network – la rete continuerà a funzionare senza grossi problemi: lo scambio di dati o la ricerca di risorse proseguirà lungo strade alternative rispetto a quella che transitava attraverso il nodo non più disponibile. Si aggira, in questo modo, il collo

di bottiglia che, in alcuni casi, è rappresentato dall'affidarsi al funzionamento di un unico server.

Applicazioni

Il termine può essere tecnicamente applicato a qualsiasi tipo di tecnologia di rete e di applicazioni che utilizzano questo modello, come per esempio il protocollo Nntp utilizzato per il trasferimento delle notizie Usenet, ARPANET, applets java, live chat decentralizzate o le BBS di Fido Net. Il termine frequentemente viene riferito alle reti di file sharing (condivisione file, per questo definita Peer to peer filesharing o P2P-Filesharing) come Gnutella, FastTrack, e l'ormai defunto Napster che forniscono, o per quanto riguarda Napster forniva, il libero scambio (e qualche volta anonimo) di file tra i computer connessi a Internet.

Alcune reti e canali, come per esempio Napster, OpenNap o IRC usano il modello client-server per alcuni compiti (per esempio la ricerca) e il modello peer-to-peer per tutti gli altri. Proprio questa doppia presenza di modelli, fa sì che tali reti siano definite "ibride". Reti come Gnutella, Freenet o quella di EMule, vengono definite come il vero modello di rete peer-to-peer in quanto utilizzano una struttura peer-to-peer per tutti i tipi di transazione, e per questo motivo vengono definite "pure".

Quando il termine peer-to-peer venne utilizzato per descrivere la rete Napster, implicava che la natura a file condivisi del protocollo fosse la cosa più importante, ma in realtà la grande conquista di Napster fu quella di mettere tutti i computer collegati sullo stesso piano. Il protocollo "peer" era il modo giusto per realizzarlo. Napster è basato su un server centrale (P2P con Discovery Server) che tiene conto di tutti i file a disposizione e permette ai client di effettuare ricerche all'interno di esso.

Possibilità future

In futuro, le reti peer-to-peer potranno essere usate per diffondere elevati flussi di dati generati in tempo reale, come programmi televisivi o film. Questi programmi, chiamati P2P TV, si basano sull'utilizzo delle bande di trasmissione di cui dispongono i singoli utenti e la banda viene utilizzata per trasmettere agli altri fruitori il flusso dati. Questa tipologia di programmi in linea di principio non richiede server dotati di elevate prestazioni, dato che il server fornisce i flussi video a un numero molto limitato di utenti, che a loro volta li ridistribuiscono ad altri utenti.

Questo metodo di diffusione permette in teoria la trasmissione in tempo reale di contenuti video, ma richiede che i singoli utenti siano dotati di connessioni ad elevata banda sia in ricezione che in trasmissione, altrimenti si arriverebbe rapidamente a una saturazione della banda fornita dal server. Questo limita la diffusione di questa tecnologia in Italia, dove sono molto diffuse linee asimmetriche (ADSL) che forniscono una banda elevata in ricezione, ma scarsa in trasmissione. Programmi che diffondono in tempo reale contenuti video sono diventati discretamente popolari nel 2006 durante i campionati mondiali di calcio svoltisi in Germania. Avendo la RAI acquistato solo alcune partite del campionato, molte persone utilizzavano programmi che, appoggiandosi a server in paesi esteri (spesso cinesi), permettevano di visionare le partite con una qualità video accettabile.

È da notare che sebbene in questi contesti spesso si parli di server, la tecnologia rimane comunque una tecnologia peer-to-peer, dato che il server serve da indice, sincronizza i vari utilizzatori che condividono la banda e fornisce il flusso di dati iniziale che poi gli utenti condividono. Quindi sebbene tecnicamente sia un server in pratica, dopo aver

fornito il flusso dati iniziale ed aver messo in comunicazione i vari utenti, il server si disinteressa della comunicazione che diventa totalmente peer-to-peer.

Utilizzando questa tecnologia grandi società stanno sperimentando la possibilità di fornire contenuti a pagamento tramite tecnologie peer-to-peer. Questa scelta è motivata dal fatto che la tecnologia peer-to-peer non richiede server di grandi dimensioni per gestire molti utenti, dato che se la rete è ben bilanciata si autosostiene e quindi è indipendente dal numero di utenti. Vanno ancora risolti però problemi legati alla diffusione di materiali protetti dai diritti d'autore, e vi sono quindi, oltre agli inevitabili problemi di carattere tecnico, problemi di carattere legale e di affidabilità. Prima di lanciare servizi a livello nazionale vanno anche effettuate delle fasi di test per individuare eventuali anomalie o difetti; la diffusione su vasta scala di questa tipologia sembra quindi non essere imminente.

Osiris, così come il suo predecessore KeyForum, utilizza una rete peer-to-peer per dar vita a portali web anonimi e distribuiti. I contenuti vengono scambiati tra i vari utenti tramite una rete P2P basata su kademlia e poi salvati su ogni nodo che partecipa al portale, i dati sono scambiati tramite canali cifrati (AES) e i contenuti sono mantenuti anonimi in quanto non contengono alcun legame tra l'IP dell'autore e il suo account.

Sfruttando queste tecnologie anche se l'autore originario di un contenuto dovesse disconnettersi dalla rete i suoi contenuti sarebbero comunque accessibili senza alcun problema. Un altro vantaggio è dato dall'assenza di un server centrale che consente di abbattere i costi di hosting e di non dover sottostare a policy restrittive dei provider.

Prospettive dal punto di vista della computer science

Tecnicamente, le applicazioni peer-to-peer (dette P2P) dovrebbero implementare solo protocolli di peering che non riconoscono il concetto di "server" e di "client". Tali applicazioni o reti "pure" sono in realtà molto rare. Molte reti e applicazioni che si descrivono come peer-to-peer fanno però affidamento anche ad alcuni elementi "non-peer", come per esempio il DNS. Inoltre, applicazioni globali utilizzano spesso protocolli multipli che fungono simultaneamente da client, da server, e da peer. Reti "peers" completamente decentralizzate sono state utilizzate per molti anni, per esempio USENET (1979) e FidoNet 1984.

La Sun Microsystems aggiunse degli oggetti in linguaggio Java per velocizzare lo sviluppo delle applicazioni P2P a partire dal 1990. In questo modo i programmatori poterono realizzare delle piccole applicazioni chat in real time, prima che divenisse popolare la rete di Instant Messaging. Questi sforzi culminarono con l'attuale progetto JXTA.

I sistemi e le applicazioni Peer-to-peer suscitarono grande attenzione da parte dei ricercatori di computer science. Alcuni importanti progetti di ricerca comprendono il Chord lookup service, ARPANET, IL PAST storage utility, il CoopNet content distribution system e OceanStore.

Alcuni sviluppi del Peer-to-peer prevedono la realizzazione di reti telematiche che si affianchino alle reti tradizionali o le sostituiscano. Un esempio di questi progetti è la rete Netsukuku.

Funzionalità

La maggioranza dei programmi peer-to-peer garantisce un insieme di funzionalità minime, che comprende:

- supporto multiplatforma, multiserver, multicanale: il programma è compatibile con tutti i sistemi operativi, server e dispositivi hardware (PC, laptop portatili, palmari, cellulari);
- supporto protocollo IPv6;
- download dello stesso file da più reti contemporaneamente;
- offuscamento dell'ID di rete;
- offuscamento del protocollo P2P;
- supporto proxy e Tor;
- supporto crittografia SSL;
- gestione da remoto, sia da PC/notebook che da cellulari e palmari.

Una funzionalità di recente sviluppo è l'assegnazione di una priorità delle fonti, privilegiando quelle con connessione a banda larga (ad esempio, BitTyrant per i file torrent).

Altri usi del P2P si vedono nel campo dei videogiochi, specialmente MMORPG quali World Of Warcraft e similari; al momento il P2P viene utilizzato per distribuire client di gioco o anche espansioni e patch in modo che i file vengano distribuiti più rapidamente e con meno carico sui server principali di distribuzione.

Protocolli peer-to-peer filesharing e applicazioni

Ecco di seguito le principali reti peer-to-peer con la lista delle applicazioni dedicate, divise per sistema operativo (la colonna Java indica le applicazioni eseguibili su ogni sistema operativo avente una macchina virtuale Java).

Rete	Windows	Linux	Mac	Java
BitTorrent	ABC Anatomic P2P BearShare BitAnarch BitBuddy BitComet BitLord BitSpirit BitTornado BitTorrent.Net BitTorrentExperimental BitTorrent++ BitTorrent Ufficiale BT Queue Burst! Deluge	ABC Anatomic P2P BitTorrent++ BitTornado BitTorrent Ufficiale BT Queue CTorrent Deluge Flash! Torrent KTorrent MLDonkey qBittorrent Torrentflux Transmission	Acquisition Anatomic P2P BitTorrent++ BT Queue BitTorrent Ufficiale Deluge FrostWire MLDonkey qBittorrent iSwipe Tomato Torrent Transmission µTorrent	Vuze BT Queue Effusion JTorrent Snark (programma)

	<p>Exeem Filepipe Flash! Torrent FrostWire G3 Torrent Lphant Nova Torrent MLDonkey PTC</p> <p>qBittorrent Shareaza SimpleBT Torrentflux TorrentStorm TorrentTopia TrustyFiles TurboBT Turbo Torrent µTorrent XBT Client</p>			
Direct Connect	<p>NeoModus Direct Connect DC++ BCDC++ CZDC++ DC Pro Koala DC++ IDC++ Jubster MP3 Finder ODC++ PeerWeb DC++ RevConnect StrongDC++ Valknut ZDC++ Zpoc</p>	<p>LDCC Valknut linuxdcpp dc #</p>	<p>NeoModus Direct Connect ShakesPeer Valknut</p>	
eDonkey	<p>aMule eDonkey2000 eMule Epicea Hydranode Jubster MP3 Finder Lphant MLDonkey Morpheus Shareaza XoloX</p>	<p>aMule eDonkey2000 xMule Hydranode Lmule MLDonkey</p>	<p>aMule eDonkey2000 Hydranode iSwipe MLDonkey MLmac</p>	
FastTrack	<p>Diet Kazaa Kazaa Kazaa Ghost</p>	<p>Apollon MLDonkey</p>	<p>iSwipe MLDonkey</p>	

	Kazaa Lite Tools K++ Kazaa Lite Resurrection giFT Grokster iMesh iMesh Light Jubster MP3 Finder Mammoth MLDonkey TrustyFiles XoloX		Poisoned XFactor	
GNUnet (protocollo)	GNUnet	GNUnet	GNUnet	GNUnet
Gnutella	AlienIdol BearShare BearShare Lite Cabos Deepnet Explorer FreeWire FrostWire Gluz Gnucleus Jubster MP3 Finder KCeasy LimeWire MLDonkey MoodAmp Morpheus MyNapster NeoNapster Nova P2P P2PStorm Client Phex Shareaza Swapper TrustyFiles XNap XoloX Zultrax	Apollon FrostWire Gnewtellium LimeWire MLDonkey XNap gtk-gnutella	Acquisition Cabos FrostWire iSwipe LimeWire MLDonkey Poisoned XFactor XNap	LimeWire
Gnutella2	Adagio Gnucleus MLDonkey Morpheus Shareaza	MLDonkey	MLDonkey	LimeWire
Kademlia	aMule Azureus eMule MLDonkey	aMule Azureus MLDonkey	aMule Azureus MLDonkey	

MANOLITO	Blubster Piolet RockItNet			
Napster	FileNavigator Napigator Networksunshine OpenNap Win-Lopster WinMX XNap	Lopster		
WPNP	WinMX			
RShare	StealthNet	StealthNet	StealthNet	

Altre reti e/o applicazioni peer-to-peer:

- XdccMule
- Freenet
- Akamai
- Alpine
- Anomos
- ANts P2P
- Ares Galaxy
- Audiogalaxy
- The Bridge
- Carracho
- Chord
- The Circle
- EarthStation 5
- Evernet
- Filenger
- Filetopia
- GUNet
- Grapevine
- Groove
- Hotwire
- IRC @find e XDCC.
- JXTA
- MojoNation Mnet
- MUTE
- OpenFT
- Osiris
- Overnet
- Peer2Mail
- Scribe

- SongSpy
- Soulseek
- SquidCam
- Swarmcast
- Waste
- Winny

Una generazione più recente di sistemi peer-to-peer è stata definita "metacomputing" e viene classificata come "middleware" e sono:

- Legion
- Globus
- Condor

Vedi anche: Servent, Compulsory licensing

Controllo da remoto

Diversi programmi peer-to-peer permettono il controllo da remoto. L'utente può quindi regolare da un altro computer le opzioni di connessione, la banda, il download e la condivisione di file. In eMule questa opzione si chiama WebServer e si può configurare nel menù "opzioni".

Per poter seguire da remoto un computer connesso ad internet, però, bisogna conoscerne l'Indirizzo IP pubblico. Se esso è di tipo statico, allora non cambia nel tempo, mentre se è di tipo dinamico (come la maggior parte delle connessioni ADSL per privati), allora è necessario conoscerne ogni variazione e a tale scopo si può usufruire di un servizio DNS dinamico.

Per conoscere il proprio indirizzo IP pubblico si può semplicemente cercare un sito web che lo mostri, ad esempio IndirizzoIP.com, oppure è possibile fare una richiesta UPnP al proprio router. Ad esempio su Debian e derivate, è sufficiente installare il pacchetto miniupnpc e lanciare il comando:

```
external-ip
```

Problematiche di sicurezza e privacy

Oltre agli attacchi che una rete aperta può subire, anche i computer che ad essa accedono possono essere soggetti a problematiche di security e privacy. Per la stessa filosofia del P2P quasi tutti i programmi di file-sharing richiedono per la sopravvivenza del sistema di avere sul proprio computer dei file condivisi e che quindi possano essere a disposizione degli utenti che ne fanno richiesta. Questo implica da un lato la condivisione di un'area del disco sulla quale mettere i file a disposizione, dall'altro consentire il libero accesso ad alcune porte del computer. Già di per sé questo porta ad avere un aumento dei problemi di security, in quanto chiunque ha la possibilità di entrare su quelle porte. Se poi si considera l'enorme incremento degli utenti e l'utilizzo di linee a banda larga, ormai alla portata di tutti, questi problemi, che una volta potevano essere trascurabili, diventano prioritari. Ciò rende fondamentale l'utilizzo di sistemi di difesa come antivirus, firewall, programmi di pulizia dei file di registro e di rimozione degli agenti infettivi: virus, spyware, trojan o malware.

- Infatti i cracker, sfruttano queste tipo di reti per condividere file infettati da malware e spyware.
- Più recenti sono i casi di musiche MP3 infettate, una volta aperte costringono il programma per ascoltare musiche audio (es Media Player, ma anche Real Player) a scaricare un "aggiornamento" che contiene invece dei virus.

Il migliore aiuto che si può dare a questi sistemi di difesa è costituito dalla propria cultura informatica che consente di riconoscere ed evitare l'introduzione nel proprio computer di questi agenti, invece di scaricarli incautamente da altri utenti del P2P. A volte il diritto alla riservatezza può nascondere l'azione di chi, non avendo interesse allo sviluppo del P2P o ritenendosi addirittura danneggiato da esso, oppure per semplice vandalismo, mette intenzionalmente in condivisione file infetti, corrotti o non corrispondenti a quanto dichiarato.

Difesa della privacy

È fondamentale poi, a salvaguardia della privacy, la propria attenzione nell'evitare di condividere porzioni di disco nelle quali incautamente sono stati depositati dati personali o aziendali (nel caso di chi utilizza il computer dell'ufficio), riferimenti a conti correnti o a password. Una frase diventata famosa riassume bene il concetto: “inutile criminalizzare sistemi di file-sharing, nati proprio come strumento collaborativo, laddove è assente una politica aziendale improntata alla sicurezza e alla conoscenza” (pubblicato sul Punto Informatico del 29 ottobre 2004).

Fra i modi per tutelare la privacy, si possono ricordare l'adozione di:

- un proxy per la connessione del client che mascheri il vero IP dell'utente,
- una rete di anonimato, come quella offerta dal programma Tor (in cui il proxy è comunque incluso),
- servizi che creano una Virtual Private Network,
- installare software come I2Phex o PeerBlock,
- crittografia e offuscamento di protocollo,
- una block-list degli indirizzi IP ritenuti malevoli da inserire nel client stesso (qualora esso supporti tale funzionalità),
- caricare liste di server (file di testo con estensione.met) da siti che certificano i server e i contenuti.

Controversie legali

I tipi di file maggiormente condivisi in questa rete sono gli MP3, o file musicali, e i DivX i file contenenti i film. Questo ha portato molti, soprattutto le compagnie discografiche e i media, ad affermare che queste reti sarebbero potute diventare una minaccia contro i loro interessi e il loro modello industriale. Di conseguenza il peer-to-peer divenne il bersaglio legale delle organizzazioni che riuniscono queste aziende, come la RIAA e la MPAA. Per esempio il servizio di Napster venne chiuso da una causa intentata dalla RIAA. Sia la RIAA che la MPAA spesero ingenti quantità di denaro al fine di convincere i legislatori ad approvare restrizioni legali. La manifestazione più estrema di questi sforzi risale al gennaio 2003, quando venne introdotto, negli U.S.A., un disegno di legge dal senatore della California Berman nel quale si garantivano, al detentore del copyright, i diritti legali per fermare i computer che distribuivano materiale tutelato dai diritti d'autore. Il disegno di legge venne respinto da una commissione governativa

Statunitense nel 2002, ma Berman lo ripropose nella sessione del 2003. Risale, invece, al 2004 la "Legge Urbani" nella quale viene sancita la possibilità di incorrere in sanzioni penali anche per chi fa esclusivamente uso personale di file protetti.

Però nel 2007 la III sezione penale della Cassazione con la sentenza numero 149/2007, ha accolto il ricorso presentato da due studenti torinesi, condannati in appello ad una pena detentiva, sostituita da un'ammenda, per avere «duplicato abusivamente e distribuito» programmi illecitamente duplicati, giochi per PlayStation, video CD e film, «immagazzinandoli» su un server FTP.

I reati contestati ai due ricorrenti erano quelli previsti dagli articoli 171 bis e 171 ter della legge sul diritto d'autore, la numero 633/41, sottoposta a tutta una serie di modifiche in anni recenti: nell'ultima formulazione, il primo prevede «la punibilità da sei mesi a tre anni, di chiunque abusivamente duplica, per trarne profitto, programmi per elaboratore o ai medesimi fini importa, distribuisce, vende, detiene a scopo commerciale o imprenditoriale o concede in locazione programmi contenuti in supporti non contrassegnati dalla Siae»; il secondo punisce con la reclusione da uno a quattro anni chi «riproduce, duplica, trasmette o diffonde abusivamente, vende o pone altrimenti in commercio, cede a qualsiasi titolo o importa abusivamente oltre cinquanta copie o esemplari di opere tutelate dal diritto d'autore e da diritti connessi».

Ebbene, per la Cassazione in primo luogo è da escludere per i due studenti la configurabilità del reato di duplicazione abusiva, attribuibile non a chi in origine aveva effettuato il download, ma a chi semmai si era salvato il programma dal server per poi farne delle copie. Ma soprattutto «deve essere escluso, nel caso in esame, che la condotta degli autori della violazione sia stata determinata da fini di lucro, emergendo dall'accertamento di merito che gli imputati non avevano tratto alcun vantaggio economico dalla predisposizione del server Ftp». Per «fine di lucro», infatti, «deve intendersi un fine di guadagno economicamente apprezzabile o di incremento patrimoniale da parte dell'autore del fatto, che non può identificarsi con un qualsiasi vantaggio di genere; né l'incremento patrimoniale può identificarsi con il mero risparmio di spesa derivante dall'uso di copie non autorizzate di programmi o altre opere dell'ingegno, al di fuori dello svolgimento di un'attività economica da parte dell'autore del fatto, anche se di diversa natura, che connoti l'abuso».

Da quel momento in poi le reti peer-to-peer si espansero sempre di più, si adattarono velocemente alla situazione e divennero tecnologicamente più difficili da smantellare, spostando l'obiettivo delle major sugli utenti. Qualcuno ha cominciato ad affermare che queste reti potevano diventare un modo per consentire a malintenzionati di nascondere la propria identità. Altri dicevano che per essere completamente immuni dalle major fosse necessario creare una rete wireless ad hoc in cui ogni unità o computer fosse connessa in modo equivalente (peer-to-peer sense) a quella vicina.

È bene precisare che in Italia chiunque effettua il download di un'opera protetta dal diritto d'autore e la mette in condivisione commette un illecito penale (è l'art. 171, lett. a-bis, l.d.a.). La norma è chiarissima: è punito chiunque lo fa "senza averne diritto, a qualsiasi scopo e in qualsiasi forma". La pena è una multa da 51 a 2.065 euro, ma è possibile evitare il processo penale pagando la metà del massimo previsto (quindi circa mille euro) e le spese del procedimento. I programmi di P2P più diffusi mettono automaticamente in condivisione un file mentre questo viene scaricato, per cui se viene effettuato il download

di materiale protetto da diritto d'autore mediante uno di essi si concretizza la fattispecie penale.

Inoltre, la violazione del suddetto articolo comporta altresì l'irrogazione di una sanzione amministrativa pari al doppio del prezzo di mercato dell'opera o del supporto oggetto della violazione (art. 174-bis lda), ma detta cifra non può essere mai inferiore a 103 euro.

Provider italiani e P2P

Nel 2007, in un'intervista ad un giornale online, Filippo Galbiati, all'epoca business manager voce e ADSL di Tele2 Italia, affermò chiaramente che il provider applicava metodi per la limitazione delle connessioni tramite protocolli di rete peer-to-peer con lo scopo dichiarato di ottimizzare la gestione della banda a disposizione della clientela.

Nel corso dei mesi successivi, si evinse da altri interventi che anche altri provider impiegavano o avevano intenzione di impiegare nel futuro limitazioni di traffico dati tramite tali protocolli a garanzia della qualità dei servizi (QoS) offerti alla clientela.

Problematiche

Anche se un fornitore di beni e servizi di Commercio Elettronico seguisse in maniera rigorosa i sopracitati 15 "fattori chiave" per realizzare una strategia di vendita in linea, possono tuttavia sorgere ugualmente delle difficoltà. Tra le principali citiamo:

1. Difetti di comprensione del comportamento della clientela, vale a dire come e perché acquistano un certo prodotto. Se i produttori e i venditori non sono in grado di cogliere le abitudini di acquisto dei consumatori, come pure le aspettative e le motivazioni, anche un prodotto blasonato o rinomato può non raggiungere i target di vendita prefissati. Il commercio elettronico potrebbe ovviare a tale potenziale inconveniente con ricerche di mercato più aggressive e mirate, simili a quelle intraprese dai canali di vendita tradizionali.
2. Mancanza di analisi dello scenario concorrenziale. È possibile disporre delle capacità tecniche per realizzare un'attività di vendita di libri in rete, ma potrebbe essere che manchi la volontà per competere con siti specializzati nella vendita di libri online.
3. Incapacità di prevedere le reazioni nell'ambiente in cui opera l'impresa. Cosa faranno i concorrenti? Introdurranno marchi in concorrenza con il nostro o addirittura potrebbero realizzare dei siti web analoghi al nostro e farci concorrenza. Amplieranno i servizi offerti? Cercheranno di sabotare il sito di un concorrente? Scoppierà la guerra dei prezzi? Come reagirà il governo? Per attenuare queste possibili conseguenze è consigliabile analizzare la concorrenza, i settori industriali e i mercati coinvolti, proprio come si farebbe nel caso di un'attività tradizionale.
4. Sovrastima delle competenze aziendali. I dipendenti, il sistema hardware, i software adottati e i flussi di informazione tra questi soggetti, possono tutti insieme padroneggiare la strategia adottata? I negozianti in linea sono riusciti a formare adeguatamente i propri dipendenti e a sviluppare le competenze necessarie? Queste tematiche possono rendere necessarie una pianificazione delle risorse maggiormente dettagliata e una formazione dei dipendenti più estesa.
5. Mancanza di coordinazione. Se i controlli e la reportistica non bastano, è possibile cambiarli adottando una struttura organizzativa maggiormente flessibile,

- affidabile e lineare, anche se non è detto che questo cambiamento permetta di raggiungere un migliore coordinamento interno.
6. Incapacità nell'assicurarsi l'impegno dei vertici aziendali. Spesso la conseguenza principale si traduce nell'impossibilità di raggiungere un determinato obiettivo societario a causa delle scarse risorse allocate a quest'ultimo. Si consiglia di coinvolgere fin dall'inizio i vertici aziendali nella nuova avventura del commercio elettronico.
 7. Incapacità nell'assicurarsi l'impegno da parte dei dipendenti. Se i progettisti non traducono in modo chiaro la loro strategia ai sottoposti, oppure non riescono a delineare loro l'intero quadro in cui si troveranno a operare, un possibile rimedio può essere quello di offrire un percorso di formazione dedicato, come pure di fissare uno schema di incentivi ai dipendenti.
 8. Sottovalutazione dei tempi richiesti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La realizzazione di un'impresa di commercio elettronico può richiedere un considerevole dispendio di tempo e danaro, e l'incapacità di comprendere la giusta sequenza dei processi imprenditoriali e la tempistica relativa a tali operazioni può portare a rilevanti aumenti dei costi, rispetto a quanto preventivato. Una pianificazione del progetto base, un'analisi di tipo critical path, critical chain, o PERT può attenuare i disagi. La capacità di generare profitti può essere sacrificata per raggiungere una determinata quota di mercato.
 9. Incapacità di rispettare la pianificazione dei tempi. Una scarsa verifica del rispetto degli obiettivi fissati inizialmente come pure un ridotto controllo della performance aziendale rispetto a quanto ipotizzato in fase di pianificazione possono far sorgere delle difficoltà nella conduzione aziendale. È possibile ovviare a questi inconvenienti con dei tipici strumenti di gestione aziendale: benchmarks (indicatori dell'attività dei concorrenti presi a riferimento), traguardi interni di performance, analisi della variazione degli indicatori aziendali, istituzione di penalizzazioni per il conseguimento di performance negativa o, viceversa, ricompense per il raggiungimento di obiettivi aziendali, e, infine, misure per riallineare l'attività aziendale.
 10. Mancanza di ottimizzazione. Il commercio elettronico ha bisogno di un monitoraggio continuo per valutare l'impatto che ha sui motori di ricerca e sui consumatori in modo da essere perfezionato costantemente. Inoltre, Internet è in continuo aggiornamento: si deve essere sempre all'avanguardia e al passo con le nuove tecniche per non fallire.

Il problema della sicurezza

Una delle problematiche più sentite nel mondo del commercio elettronico è indubbiamente la sicurezza nelle modalità di pagamento. Ad oggi, le modalità più diffuse sono il bonifico bancario, il contrassegno e il pagamento con la carta di credito, sicuramente più interessato da questo problema. Inizialmente, il trasferimento delle informazioni e dei dati personali tra venditore e cliente avveniva in chiaro. Questo costituiva un enorme problema per la sicurezza, in quanto i dati trasferiti erano suscettibili ad essere intercettati e quindi utilizzati da terzi per operazioni al di fuori della pratica commerciale in atto. Oggi, questa pratica di trasferimento dei dati è stata abbandonata, a favore di pratiche più sicure che garantiscano una maggiore riservatezza delle informazioni personali e che quindi assicurino la bontà delle transazioni.

In particolare, la maggior parte dei siti di commercio elettronico odierni utilizzano livelli di crittografia elevati quali, ad esempio:

- Transport Layer Security (SSL/TLS). L'abbinamento di questo protocollo al normale HTTP permette di ottenere un nuovo protocollo: l'HTTPS. Questo garantisce l'invio delle informazioni personali sotto forma di pacchetti criptati. In questo modo, la trasmissione delle informazioni avviene in maniera sicura, prevenendo intrusioni, manomissioni e falsificazioni dei messaggi da parte di terzi. Il protocollo HTTPS garantisce quindi tanto la trasmissione confidenziale dei dati, quanto la loro integrità.



La maggior parte dei browser contraddistingue con un lucchetto i siti protetti

Ad oggi è sicuramente il sistema più usato, in quanto è supportato dalla maggior parte dei browser (Mozilla Firefox, Internet Explorer, Safari, Opera,...) e non necessita di alcun software specifico o password. Le pagine protette da questo protocollo sono facilmente riconoscibili, in quanto la scritta "https" precede l'indirizzo del sito protetto e le sue pagine vengono contrassegnate da un lucchetto, visualizzabile nella parte superiore del proprio browser.

- Secure Electronic Transaction (SET). Questo protocollo nasce dalla collaborazione di Visa e MasterCard allo scopo di rendere più sicure le operazioni di pagamento online, garantendo una maggiore segretezza e autenticità dei dati. Per utilizzare questo protocollo è però necessario che il venditore disponga sul suo server di alcuni software e che il PC del compratore sia munito di un wallet e di un PIN, rilasciatogli dalla compagnia che ha emesso la sua carta di credito. La grande novità del protocollo SET consiste nel sistema di autenticazione del venditore e del compratore: i "contraenti" hanno, cioè, la possibilità di identificarsi con certezza prima che qualsiasi transazione abbia inizio. Questo avviene attraverso l'utilizzo di certificati digitali, che vengono rilasciati alle due parti dal proprio istituto bancario.

In questo modo, l'acquirente può verificare l'identità del venditore, acquisendo così una maggiore garanzia circa i beni o i servizi che riceverà e il venditore può verificare a sua volta l'identità del compratore, acquisendo maggiori garanzie circa il pagamento.

Affinché, quindi, il commercio elettronico possa svilupparsi è necessario che gli utenti (l'acquirente da un lato, il venditore dall'altro) possano svolgere le loro transazioni serenamente, senza temere intromissioni esterne. In questo senso, assume molta importanza la procedura di "autenticazione dell'utente". Generalmente, questa procedura avviene tramite la richiesta da parte del server di uno username al quale è associata una password. Tuttavia, è stato dimostrato che questo sistema non può essere considerato del tutto sicuro, in quanto i tempi di individuazione della password da parte di terzi vanno sempre più riducendosi. Per questo motivo, oggi, viene sempre più consigliato all'utente il cambio periodico della propria password. Questo avviene soprattutto per i sistemi di home banking che prevedono che i propri utenti cambino obbligatoriamente la

password con una cadenza fissa o che facciano uso di una password "usa e getta" (one-time password) che viene sostituita ogni volta che si accede a un servizio.

Sebbene, la disciplina riguardante il commercio elettronico sia volta soprattutto alla tutela del consumatore, non bisogna dimenticare l'equivalente diritto del venditore a operare sul mercato online in maniera serena. Una delle principali problematiche che interessa colui che decide di offrire un bene o un servizio online è sicuramente il non ripudio da parte dell'acquirente. In questa direzione opera l'utilizzo della firma digitale che fa sì che un contratto firmato digitalmente non possa essere disconosciuto da coloro che l'hanno sottoscritto.

Inizialmente il trasferimento dei dati tra il sito di commercio elettronico e il cliente avveniva in chiaro. Questo costituiva un possibile problema di sicurezza, soprattutto quando c'era un pagamento con carta di credito. Con l'avvento del Secure socket layer questo rischio è stato ridotto, ma sono poi comparsi altri problemi quale il phishing e la comparsa di virus trojan che cercano di rubare informazioni utilizzabili per finalità illegali.

Con la diffusione del commercio elettronico si sono moltiplicate truffe sempre più insidiose che colpiscono principalmente gli acquirenti. I principali casi sono:

- Vendita di prodotti da siti civetta: al ricevimento del pagamento non viene inviata la merce, o viene solamente simulata la spedizione. Problema presente anche su ebay con inserzioni truffa.
- Realizzazione di siti clonati con la finalità di rubare informazioni quali il codice della carta di credito.
- Aziende fallimentari che accumulano ordini, e introiti, senza la possibilità di evaderli.

La normativa italiana prevede che tutti i siti di commercio elettronico riportino nella home page la partita IVA e la denominazione dell'azienda. I siti più importanti di commercio elettronico hanno un certificato digitale che consente di verificare l'autenticità del sito visitato.

Il principale problema dal punto di vista delle aziende è la gestione degli ordini simulati, dove vengono indicate generalità false o non corrette per l'invio dei prodotti. Per ridurre il problema molte aziende accettano solamente pagamenti anticipati.

Il problema della sicurezza attiene anche alla tecnologia utilizzata per l'accesso al commercio elettronico. Il cellulare è un mezzo poco sicuro per navigare nei siti di commercio elettronico, e per effettuare pagamenti in genere (v. standard GSM).

Altri tipi di attacchi

- Un attacco DoS (Denial of Service) è un tentativo concentrato e automatizzato di sovraccaricare una rete di destinazione con un grande volume di richieste per renderla non disponibile per l'uso. Si ottiene avviando una serie di pacchetti di dati molto rapidamente su un sistema informatico di destinazione finché non diventa troppo lento per essere utilizzabile o viene disattivato del tutto. L'utilizzo di un WAF può essere utile ad evitare almeno in parte questi attacchi.
- Negazione dell'inventario. In questo tipo di attacco, il bot seleziona gli articoli nel negozio online e li aggiunge al carrello, ma non completa mai l'acquisto. Il risultato

è che l'inventario viene bloccato e gli acquirenti legittimi potrebbero ricevere un messaggio di "esaurimento scorte".

- Scalping. Come gli "scalper" di biglietti per eventi del mondo reale, i bot malintenzionati acquistano articoli in edizione limitata per venderli in seguito a un prezzo più alto.
- Scraping. Consiste nell'effettuare molteplici tentativi di rubare elenchi dai siti web dei rivenditori online. Senza chiedere il consenso dell'utente finale, i concorrenti disonesti possono quindi aggiungere il contenuto rubato ai propri elenchi, oppure i dati possono essere venduti sul deep web. Come esito di questo attacco, il portale di e-commerce della vittima riceve meno visitatori autentici, il che riduce le entrate e danneggia il valore del marchio.
- Credential Stuffing e Credential Cracking. Con le credenziali (nomi utente e password) rubate da un sito i bot dannosi tentano di accedere ad altri siti. Il "cracking delle credenziali" esegue un enorme volume di tentativi per "indovinare" la giusta combinazione di credenziali grazie a dei sistemi automatici che eseguono i tentativi.
- Recensioni negative ma false da parte di hacker sui prodotti di un sito di ecommerce anche se non li hanno provati. Lo scopo è danneggiare il marchio e/o favorire i concorrenti lasciando recensioni positive su di essi, sempre pur non avendoli mai provati.
- Backdoor: metodo per eludere la procedura d'accesso al server dell'ecommerce.
- SQL injection o SQLi: un hacker può inserire istruzioni SQL dannose nel sito ecommerce ottenendo potenzialmente l'accesso a dati sensibili presenti nel database o distruggendo questi dati.
- Pharma hack: l'hacker distribuisce pubblicità farmaceutiche ai visitatori del sito ecommerce attraverso link incorporati e anchor text, è un tipo di attacco usato spesso anche per fare negative SEO o SEO Black Hat.
- Redirect dannosi: l'hacker può nascondere degli script sul sito ecommerce di un altro utente e reindirizzare i visitatori da altre parti.
- Download drive-by: l'hacker può inserire degli script sul sito ecommerce di un altro utente per fare in modo che i visitatori scarichino software a loro insaputa.
- Cross-site scripting (XSS): permette a un cracker di inserire o eseguire codice lato client al fine di attuare un insieme variegato di attacchi quali, ad esempio, raccolta, manipolazione e reindirizzamento di informazioni riservate, visualizzazione e modifica di dati presenti sui server, alterazione del comportamento dinamico delle pagine web, ed altre ancora.
- File Inclusion:
 - Local File Inclusion (LFI): consente a un utente malintenzionato di includere file su un server tramite il browser web.
 - Remote File Inclusion, o RFI: nell'ambito della sicurezza informatica indica una vulnerabilità che affligge i servizi web con uno scarso controllo delle variabili arrivate da un utente, in particolare le variabili GET e POST del PHP;
- Cross-site request forgery (CSRF o anche XSRF): è una vulnerabilità a cui sono esposti i siti web dinamici (anche ecommerce quindi) quando sono progettati per ricevere richieste da un client senza meccanismi per controllare se la richiesta sia stata inviata intenzionalmente oppure no.

- Esecuzione di codice in modalità remota (se si usa ad esempio WooCommerce o PrestaShop): serve ad ottenere l'accesso a un account con privilegi riservati almeno al livello author su un sito di destinazione per eseguire codice PHP arbitrario sul server sottostante, portando a un'acquisizione remota completa.
- Clickjacking (se si usa ad esempio WooCommerce o PrestaShop): tecnica dannosa che induce gli utenti a fare clic su qualcosa di diverso da quello che si aspettano.
- Privilege escalation (inteso come "aggiramento delle autorizzazioni" se si usa, ad esempio, WooCommerce o PrestaShop): consiste nello sfruttamento di una falla, di un errore di progetto o di configurazione al fine di acquisire il controllo di risorse normalmente precluse a un utente o a un'applicazione.

Ricezione da parte dei consumatori

I consumatori hanno accolto il modello economico del commercio elettronico meno prontamente di quello che i suoi proponenti si aspettavano. Anche in categorie di prodotti appropriati al commercio elettronico, lo shopping elettronico si è sviluppato solo lentamente. Diversi motivi potrebbero giustificare la lenta diffusione, includendo:

- Dubbi riguardo alla sicurezza. Molte persone non usano la carta di credito in Internet per timore di furti e frodi.
- Mancanza di gratificazione immediata con la maggior parte degli acquisti con Internet. Molta dell'attrattiva nell'acquistare un prodotto sta nella gratificazione immediata di usare e mostrare l'acquisto. Tale attrattiva non c'è quando il prodotto ordinato non arriva per giorni o settimane.
- Il problema dell'accesso al commercio in rete, specie per le famiglie povere e per le nazioni in via di sviluppo. La scarsa diffusione di accessi ad Internet in tali settori riduce di molto il potenziale per il commercio elettronico.
- L'aspetto sociale dello shopping. Molta gente ama parlare al personale di vendita, agli altri clienti, o ai loro amici: questo lato sociale dell'attrattiva della shopping-terapia non c'è con la stessa ampiezza nello shopping in Internet.

L'emergenza sanitaria del 2020, causata dalla pandemia da CoViD-19, ha imposto ai consumatori di affrontare le paure legate all'acquisto online. Si sono registrate due tendenze:

1. la chiusura dei negozi non ritenuti di prima necessità e probabilmente la paura di frequentare luoghi chiusi per via del rischio contagio hanno portato a soddisfare la domanda d'acquisto in luoghi diversi da quelli fisici;
2. la riorganizzazione del lavoro sui modelli dello smart working e della scuola sulle lezioni a distanza hanno fatto crescere in maniera sensibile la domanda di strumenti tecnologici, quali stampanti, pc, webcam e auricolari.

Entrambi i trend hanno quasi "imposto" - almeno nel periodo dell'emergenza - il superamento delle resistenze all'acquisto online. Sebbene sia possibile che questa digitalizzazione forzata produca effetti di lungo periodo, è altrettanto vero che nel periodo più acuto dell'emergenza sanitaria sono aumentate le frodi informatiche .

Ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO)

Un ecommerce deve avere una buona ottimizzazione per i motori di ricerca. Ad esempio dovrebbe compiere le seguenti operazioni:

- Attivare i moduli SEO per il CMS utilizzato;
- Scegliere il Protocollo HTTPS;
- Attivare la Sitemap XML e il file Robots.txt;
- Assicurarsi di usare la versione più recente del CMS adottato;
- Assicurarsi l'inserimento dei Rich Snippets;
- Inserire la parola chiave principale nel primo paragrafo;
- Content Pruning (rimozione dei contenuti obsoleti che non possono più essere utili agli utenti);
- Inserire le parole chiave nei tag H1;
- Denominare correttamente le immagini (non per esempio "tr_1009_nh.jpg") ed utilizzare sempre il tag ALT;
- Utilizzare sempre il tag TITLE nei link;
- Applicare il Nofollow per i link non necessari;
- Applicare lo schema markup. Ad esempio:

```
<div class="product-view" itemscope itemtype="http://sito.org/Product">
```

Valore economico del commercio elettronico

Secondo una ricerca italiana del 2008 il commercio elettronico in Italia ha un valore stimato di 4,868 miliardi di euro nel 2007, con una crescita del fatturato del 42,2%. Nel 2007 sono stati eseguiti circa 23 milioni di ordini on-line in Italia.

Nel 2009 il commercio elettronico in Italia aveva un valore stimato di 10 miliardi di euro. I settori principali sono il tempo libero (principalmente giochi d'azzardo) che rappresenta quasi metà del mercato (42,2%), il turismo (35%) e l'elettronica di consumo (8,7%).

Nel 2012 una ricerca italiana ha calcolato che il fatturato complessivo delle aziende italiane off-line (aziende che hanno una struttura fisica reale e non sviluppano il loro business esclusivamente sul web, come i club di gioco on-line) che utilizzano il web per vendere i propri prodotti e/o servizi è di circa 10 miliardi di euro. I settori più importanti sono risultati il turismo (46%), l'abbigliamento (11%), l'elettronica-informatica (10%) e le assicurazioni on-line (10%).

Nel 2015 secondo Confindustria Digitale, il commercio elettronico con il mercato digitale varrebbe 6,6 punti di Prodotto interno lordo italiano, generando 700.000 posti di lavoro in cinque anni, dei quali, secondo le stime di Federprivacy, fino a 70.000 esperti di protezione dati.

Secondo dati Nielsen, nel 2019 il commercio elettronico in Italia rappresenterebbe l'1,6% del valore della Grande distribuzione organizzata, compreso fra i 100 e 150 miliardi di euro.

Questione ambientale

Secondo Josue Velazquez-Martinez, docente di logistica sostenibile al MIT di Boston, la consegna con opzione supplementare "veloce" richiede un dispendio di energia tre volte maggiore rispetto alla consegna tradizionale.

Restituire la merce costa molto in termini climatici. Secondo i dati raccolti da PresaDiretta, i resi sono aumentati del 66% tra il 2010 e il 2015. Inoltre i molti imballaggi creati ai fini del commercio elettronico provocano un pesante impatto ambientale.

Fabio Iraldo, docente all'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, ha paragonato l'impatto ambientale dei costi dello spostamento fisico in un negozio con l'e-commerce. Egli sostiene che comprare online diventa conveniente dal punto di vista ambientale quando la distanza fisica supera i 15 km. Nei restanti casi l'e-commerce ha un impatto negativo in termini di trasporto e di imballaggio.

Riferimenti normativi

- Decreto legislativo 9 aprile 2003, n. 70, «Attuazione della direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione nel mercato interno, con particolare riferimento al commercio elettronico» (versione online)
- Artt. 7, 7-bis del Decreto-legge 27 luglio 2005, n. 144, «Misure urgenti per il contrasto del terrorismo internazionale», detto "Decreto Pisanu" (versione online)
- Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR, ufficialmente Regolamento UE n. 2016/679, versione online)
- Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 «Codice in materia di protezione dei dati personali» (versione online)
- GDPR (EU 679/2016)

Accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio

L'accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio (in inglese: General Agreement on Tariffs and Trade), meglio conosciuto come AGTC o GATT, è un accordo internazionale, firmato il 30 ottobre 1947 a Ginevra, in Svizzera, da 23 paesi, per stabilire le basi per un sistema multilaterale di relazioni commerciali con lo scopo di favorire la liberalizzazione del commercio mondiale.

Storia

In realtà l'iniziativa conclusasi con l'adozione del GATT era stata presa dal Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite che si proponeva, inizialmente, di realizzare un progetto ben più ambizioso: l'istituzione dell'Organizzazione internazionale per il commercio (International Trade Organization o ITO) come organizzazione permanente che regolasse il commercio mondiale, da affiancare a quelle nate dalla Conferenza di Bretton Woods ovvero Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale.

L'accordo relativo all'ITO fu effettivamente raggiunto nell'ambito della Conferenza sul Commercio e l'Occupazione delle Nazioni Unite, tenutasi a L'Avana (Cuba) tra il 21 novembre 1947 ed il 24 marzo del 1948 e conclusasi con l'adozione dello statuto dell'ITO (noto come Carta dell'Avana), ma rimase bloccato per la mancata ratifica statunitense: nonostante l'impegno del governo, che lo inviò più volte al Congresso, l'accordo non venne infatti mai approvato poiché la maggioranza dei parlamentari temeva che l'ITO potesse interferire con la politica economica interna degli Stati Uniti. Il 6 dicembre 1950, dopo oltre due anni di tentativi, il presidente Truman annunciò che non avrebbe più chiesto l'approvazione della Carta.

A seguito della mancata istituzione dell'ITO, il GATT iniziò a funzionare, pur privo di istituzioni permanenti, anche come organizzazione: quando ci si riferisce al GATT ci si può riferire, quindi, sia all'accordo in sé e per sé, sia all'organizzazione nata per gestire e sviluppare questo accordo.

Sebbene si trattasse di un'organizzazione non riconosciuta nell'ambito del diritto internazionale - essendo i paesi partecipanti indicati ufficialmente non come "paesi membri" (di un'organizzazione), bensì come "parti contraenti" (di un accordo) - è stato comunque esclusivamente nell'ambito del GATT che, dal 1948 al 1994, si sono discusse ed adottate le norme per regolare il commercio internazionale e sono stati affrontati e disciplinati i rapporti commerciali fra Stati Uniti, Unione europea e gli altri paesi ad economia di mercato aderenti all'accordo.

Il principio sul quale è basato il GATT è quello della "nazione più favorita" (most favored nation): le condizioni applicate al paese più favorito (vale a dire quello cui vengono applicate il minor numero di restrizioni) sono applicate incondizionatamente a tutte le nazioni partecipanti. L'articolo 1 dell'accordo riguardante il Trattamento generale della nazione più favorita sancisce infatti:

"1. Tutti i vantaggi, favori, privilegi o immunità, concessi da una Parte contraente a un prodotto originario da ogni altro Paese, o a esso destinato, saranno estesi, immediatamente e senza condizioni, a tutti i prodotti congeneri, originari del territorio di ogni altra Parte contraente, o a esso destinati. [...]"

Quanto ai rapporti tra GATT e Comunità Europea prima ed Unione europea poi, questi sono regolati, nel diritto comunitario, dall'articolo 113 del Trattato di Roma (come successivamente modificato dal Trattato di Maastricht) il quale attribuisce all'Unione Europea una competenza esclusiva in materia di politica commerciale:

"1. La politica commerciale comune è fondata su principi uniformi, specialmente per quanto concerne le modificazioni tariffarie, la conclusione di accordi tariffari e commerciali, l'uniformazione delle misure di liberalizzazione, la politica di esportazione, nonché le misure di difesa commerciale, tra cui quelle da adottarsi in casi di dumping e di sovvenzioni.

[...]"

3. Qualora si debbano negoziare accordi con uno o più Stati o organizzazioni internazionali, la Commissione presenta raccomandazioni al Consiglio, che l'autorizza ad aprire i negoziati necessari.

Tali negoziati sono condotti dalla Commissione [...]"

ed è quindi l'Unione Europea che ha partecipato, per successione nei diritti e negli obblighi degli stati membri, ai lavori del GATT.

Il GATT è cresciuto, nel corso degli anni, attraverso otto diverse sessioni di negoziati (indicate col termine di "round") per la riduzione delle tariffe doganali nonché con l'aggiunta di accordi plurilaterali tra i paesi partecipanti.

Il GATT (come organizzazione) è stato sostituito, dal 1° gennaio 1995, dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), organizzazione permanente dotata di proprie istituzioni che ha adottato i principi e gli accordi raggiunti in seno al GATT, mentre il GATT come accordo esiste ancora e, per distinguere il nuovo accordo dall'accordo originario, si parla di "GATT 1947" quando ci si riferisce all'accordo originario e di "GATT 1994" quando ci si riferisce invece all'accordo aggiornato nel 1994 a seguito dell'Uruguay Round.

I "Round" di negoziati in seno al GATT

I paesi partecipanti al GATT hanno negoziato nel corso degli anni nuovi accordi commerciali ai quali hanno aderito, di volta in volta un numero crescente di paesi. Ogni nuovo insieme di accordi negoziali (nonché le sessioni tenutesi per il raggiungimento degli stessi) è stato denominato "round". In generale ciascuno di tali accordi ha portato i paesi membri alla riduzione delle tariffe doganali sul commercio (pur con numerose eccezioni di volta in volta previste sia per specifici prodotti che per taluni paesi).

L'elenco dei negoziati tenutisi nel corso degli anni è il seguente:

Negoziato	Sede	Argomenti	Anni	Paesi
Geneva Round	Ginevra	Entrata in vigore del GATT, riduzione delle tariffe	1948	23
Annecy Round	Annecy	Riduzione delle tariffe	1949	13
Torquay Round	Torquay	Riduzione delle tariffe	1951	38
Fourth Round	Ginevra	Riduzione delle tariffe, definizione delle future strategie del GATT verso i Paesi in via di sviluppo (partecipanti all'accordo)	1956	26
Dillon Round	Ginevra	Riduzione delle tariffe	1960-'61	26
Kennedy Round	Ginevra	Riduzione delle tariffe (per la prima volta si tratta di una riduzione generalizzata delle tariffe e non, come in precedenza di riduzioni per specifici prodotti) e misure anti-dumping (le misure adottate furono respinte dal Congresso degli Stati Uniti d'America)	1964-'67	62
Tokyo Round	Tokyo Ginevra	Riduzione delle barriere non tariffarie al commercio, riduzione delle tariffe sui beni manifatturieri, miglioramento ed estensione del sistema GATT, introduzione dell' <i>Enabling Clause</i> (clausola di abilitazione) che rese permanente il <i>Sistema delle preferenze generalizzate (SPG)</i>	1973-'79	102

Uruguay Round	Punta del Este Ginevra Marrakech	Creazione dell'OMC, riduzione delle tariffe, dei sussidi e delle sovvenzioni all'esportazione e delle altre distorsioni di ostacolo all'esportazione in un libero mercato, servizi, accordi per il rafforzamento della proprietà intellettuale, regolazione delle dispute internazionali, settori agricolo e tessile	1986-'94	123
Doha Round	Doha	Liberalizzazione del commercio globale di prodotti agricoli, beni industriali e servizi	2001-	n.p.

Uruguay Round

L'ultimo e più importante di tali negoziati, l'Uruguay Round (il nome di tale "round" deriva dal fatto che i negoziati iniziarono, il 20 settembre 1986, a Punta del Este in Uruguay) è stato una vera e propria maratona di trattative che ha coinvolto 123 paesi ed è durata sette anni e mezzo (tra il 1986 ed il 1994), terminando con la firma degli accordi di Marrakech, il 15 aprile 1994, con la creazione dell'OMC e la ratifica di tre accordi principali:

- GATT (General Agreement on Tariffs and Trade): Accordo generale sulle tariffe doganali ed il commercio;
- GATS (General Agreement on Trade in Services): Accordo generale sul commercio dei servizi;
- TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights): Aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale.

Tali accordi contengono le definizioni e i principi generali, rispettivamente, nei campi del commercio e delle tariffe (sui prodotti), dei servizi e della proprietà intellettuale (brevetti, marchi, copyright ed invenzioni industriali).

A seguito dei negoziati sono poi stati ratificati, tra i paesi partecipanti, diversi altri accordi (una cinquantina) legati a settori specifici e sono stati stabiliti gli impegni dei singoli paesi per permettere ai prodotti stranieri di accedere ai rispettivi mercati: nell'ambito del GATT si tratta di impegni vincolanti (binding commitments) sulle tariffe doganali delle merci, per i prodotti agricoli gli accordi hanno riguardato le limitazioni relative ai prezzi ed alle quote di importazione, mentre nell'ambito del GATS, gli impegni riguardano una lista di eccezioni, cioè di servizi per i quali i paesi dichiarano di non applicare il principio di non discriminazione della "nazione più favorita".

Mentre nell'ambito dell'accordo GATT del 1947 era contemplata l'esistenza di un complesso sistema di quote di import-export e di sussidi, con la nascita dell'OMC e l'entrata in vigore della nuova serie di accordi tali "distorsioni" al libero mercato sono state eliminate: la nuova normativa introdotta con l'Uruguay Round impone, infatti, come unica limitazione possibile quella tariffaria, nonché la graduale riduzione di tutti i sussidi alla produzione interna ed all'esportazione.

Riguardo ai brevetti sono stati approvati, in particolare, due articoli, rispettivamente relativi all'importazione forzata ed alla registrazione parallela che affermano il diritto dei paesi privi di copertura finanziaria ad autorizzare l'importazione senza il pagamento di

copyright o, in caso di rifiuto dei detentori del brevetto, a produrre in deroga (senza il pagamento di royalty) i prodotti o servizi ritenuti necessari: tale secondo articolo è stato invocato per la produzione di farmaci costosi e coperti da brevetto (soprattutto vaccini) che non erano nelle possibilità economiche di alcuni paesi. L'importazione parallela ha l'effetto di livellare al ribasso i prezzi dei farmaci fra i Paesi interessati, come è tipico del libero commercio internazionale in genere. Simili clausole esistono anche nel mercato unico europeo del farmaco ad uso umano e veterinario (cfr. il Decreto Ministeriale del 29 agosto 1997 e la Comunicazione della Commissione COM 2003/839).

Elenco dei paesi primi firmatari del GATT

-  Australia
-  Belgio
-  Birmania
-  Brasile
-  Canada
-  Cecoslovacchia
-  Ceylon
-  Cile
-  Cina
-  Cuba
-  Francia
-  India
-  Italia
-  Libano
-  Lussemburgo
-  Norvegia
-  Nuova Zelanda
-  Paesi Bassi
-  Pakistan
-  Regno Unito
-  Rhodesia Meridionale
-  Siria
-  Stati Uniti
-  Sudafrica

Commercio internazionale

Il commercio internazionale è un tipo di commercio, ossia uno scambio di capitale, merce o servizi che si effettua attraverso i confini internazionali. Nella maggior parte dei Paesi, questo tipo di commercio rappresenta una quota significativa del PIL.

Il commercio internazionale fornisce globalmente ai consumatori e alle nazioni la possibilità di essere esposti a nuovi mercati e prodotti. Quasi ogni tipo di prodotto può essere commercializzato sul mercato internazionale: cibo, vestiti, gioielli, valute, azioni, prodotti di industria. Il prodotto che viene venduto nel mercato globale rappresenta una esportazione, mentre quello che viene acquistato dal mercato globale è una importazione. Sia le esportazioni che le importazioni sono contabilizzate nel bilancio di un Paese.

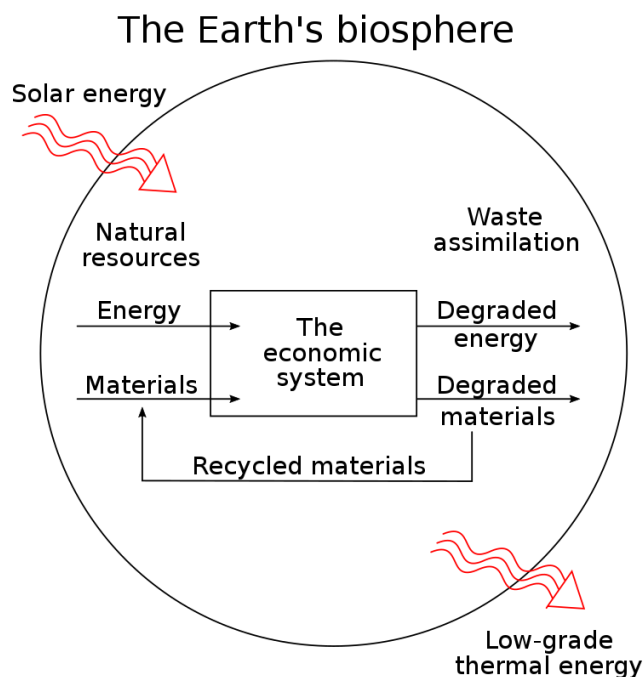
L'importanza del commercio internazionale è notevolmente aumentata negli ultimi secoli, avendo forti impatti sulla società, sull'economia e sulla politica. Questo è successo per merito dell'industrializzazione, della tecnologia avanzata nel settore dei trasporti, della globalizzazione, delle multinazionali e dell'esternalizzazione, tutti fattori che hanno contribuito in maniera determinante all'aumento del commercio internazionale. Senza questi fattori e quindi senza il commercio internazionale, il commercio in una nazione sarebbe limitato ai beni e prodotti della stessa nazione, quindi limitato al cosiddetto commercio interno. La differenza tra i due tipi di commercio è che quello internazionale è generalmente più costoso, il che deriva dall'imposizione di tariffe o costi aggiuntivi connessi alle differenze tra Paesi come cultura o sistema giuridico. Un'altra differenza è che i fattori produttivi come il lavoro o il capitale sono più mobili all'interno di un Paese che in due o più Paesi.

Il commercio internazionale è un ramo dell'economia che, insieme alla finanza internazionale, costituisce un ramo più ampio chiamato economia internazionale.

Economia ecologica

L'economia ecologica è un approccio alla teoria economica incentrato su un forte legame tra equilibrio dell'ecosistema e benessere delle persone. Talvolta indicata come "economia verde", si trova in forte contrasto con altre correnti di pensiero dell'economia. Gli "economisti verdi" spesso hanno posizioni più radicali rispetto a quanto teorizzato dall'economia dell'ambiente, che generalmente ha posizioni più convenzionali su temi come la crescita economica e l'ottimalità.

Le origini dell'economia ecologica vanno ricercate nel lavoro di economisti come Nicholas Georgescu-Roegen (che ha chiamato il filone di ricerca da lui inaugurato bioeconomia) e Kenneth Boulding.



Le risorse naturali fluiscono attraverso l'economia e finiscono come rifiuti e inquinamento

Bioeconomia

Il nome "bioeconomia" è stato proposto a Georgescu-Roegen dal filosofo cecoslovacco Jiří Zeman.

Georgescu-Roegen riteneva che qualsiasi processo economico che produce merci materiali diminuisce la disponibilità di energia nel futuro e quindi la possibilità futura di produrre altre merci e cose materiali.

Inoltre, nel processo economico anche la materia si degrada ("matter matters, too"), ovvero diminuisce tendenzialmente la sua possibilità di essere usata in future attività economiche: una volta disperse nell'ambiente le materie prime precedentemente concentrate in giacimenti nel sottosuolo, queste possono essere reimpiegate nel ciclo economico solo in misura molto minore e a prezzo di un alto dispendio di energia. Tale principio è stato definito provocatoriamente dal suo autore, Georgescu-Roegen, Quarto principio della termodinamica.

Materia ed energia, quindi, entrano nel processo economico con un grado di entropia relativamente bassa e ne escono con un'entropia più alta. Da ciò deriva la necessità di ripensare radicalmente la scienza economica, rendendola capace di incorporare il principio dell'entropia e in generale i vincoli ecologici.

Parzialmente ispirata ai concetti della bioeconomia è la Permacultura, ossia l'insieme di pratiche agronomiche che si prefigge l'obiettivo di preservare la fertilità dei campi tramite imitazione della natura.

La teoria della bioeconomia è poi stata tradotta nel sistema economico della decrescita dallo stesso Nicholas Georgescu-Roegen.

La Commissione europea ha lanciato la propria strategia sulla Bioeconomia nel febbraio 2012, per poi aggiornarla nell'ottobre 2018. Secondo la Commissione europea, la bioeconomia è un'economia che usa le risorse biologiche, proveniente dalla terra e dal mare, così come i rifiuti, come input per la produzione alimentare, mangimistica, industriale ed energetica.

Descritta

Il concetto di decrescita è alla base di una corrente di pensiero politico, economico e sociale favorevole alla riduzione controllata, selettiva e volontaria della produzione economica e dei consumi, con l'obiettivo di stabilire relazioni di equilibrio ecologico fra l'uomo e la natura ossia sviluppo sostenibile in termini di indici di sviluppo di fronte anche al rapporto sui limiti dello sviluppo, nonché di equità fra gli esseri umani stessi.

Come ha affermato Serge Latouche, uno dei principali fautori della decrescita, essa è innanzitutto uno slogan per indicare la necessità e l'urgenza di un "cambio di paradigma", di un'inversione di tendenza rispetto al modello dominante della crescita basato sulla produzione esorbitante di merci e sul loro rapido consumo.

Se si ritiene che la spina dorsale della civiltà occidentale risieda nella produzione materiale di beni e nella massimizzazione del profitto secondo il modello di economia di mercato, parlare di decrescita significa immaginare non solo un nuovo tipo di economia, ma anche un nuovo tipo di società. Essa invita, dunque, ad una messa in discussione delle principali istituzioni socio-economiche, al fine di renderle compatibili con

la sostenibilità ecologica, un rapporto armonico uomo-natura, la giustizia sociale e l'autogoverno dei territori, restituendo una possibilità di futuro a una civiltà che, secondo i teorici della decrescita, tenderebbe all'autodistruzione.

Nata come una critica alle dinamiche economiche prevalenti, attorno al progetto della decrescita si articola ormai un insieme variegato di proposte e riflessioni. Esse investono la sfera ecologica, sociale, politica e culturale oltre a una molteplicità di "buone pratiche" (dai Distretti di Economia Solidale all'agricoltura biologica e alla permacultura, dai Gruppi di Acquisto Solidale alla difesa dei territori e dei beni comuni, dal risparmio energetico al consumo critico, dal cohousing alla sharing economy), che realizzano un'importante circolarità tra esperienze concrete e ricerca teorica.



Il graffito rosso *décroissance* (decrescita) alla base della Colonna di luglio in Place de la Bastille, scritto durante lo sciopero generale del 28 marzo 2006.

Storia

Le idee sostenute dai teorici della decrescita contemporanei affondano le loro radici nel pensiero di alcuni autori come Ruskin, Thoreau e Tolstoj. Anche gli scritti di Gandhi contengono simili principi, in particolare riguardo al concetto di semplicità volontaria.

Propriamente, il termine "decrescita" compare per la prima volta nel 1972 sotto la penna di André Gorz e poi nel 1979 nel titolo della traduzione francese di un'opera di Georgescu-Roegen "Demain la Décroissance" (curata da Jacques Grinevald). Altre importanti anticipazioni possono essere ritrovate nei lavori pubblicati per conto del Club di Roma, di Ivan Illich, posizioni poi riprese da Latouche e da altri economisti contemporanei.

Il rapporto al Club di Roma

Nel 1968 il think tank detto Club di Roma diretto da Aurelio Peccei con sede a Winterthur in Svizzera chiese ad alcuni ricercatori del Massachusetts Institute of Technology di predisporre uno studio che indicasse soluzioni pratiche per problemi su scala globale. Il rapporto venne pubblicato nel 1972 con il nome di Rapporto sui limiti dello sviluppo e divenne il primo studio importante che evidenziava i pericoli della repentina crescita che il mondo stava sperimentando. Questo documento, conosciuto anche con il nome di rapporto di Meadows, rappresenta il primo studio scientifico che individua nella crescita economica la principale causa dei problemi ambientali come l'inquinamento, la scarsità delle materie prime e la distruzione degli ecosistemi. Non propone la decrescita, ma la "crescita zero" per i paesi ricchi.

Gli studi di Georgescu-Roegen

Georgescu-Roegen è considerato uno dei precursori della decrescita, quantomeno per quanto attiene la questione dei limiti ecologici. Nel 1971 ha pubblicato *The Entropy Law and the Economic Process* e altri saggi, ora raccolti in *Bioeconomia* (2003), nel quale notò come il modello dell'Economia neoclassica non tenesse conto del secondo principio della termodinamica. Tale concetto, o legge di entropia, afferma che in ogni produzione fisica una parte dell'energia impiegata passa necessariamente da una forma disponibile ad una indisponibile. In altre parole, nel processo economico, ogni attività produttiva comporta una diminuzione dell'energia disponibile. Georgescu-Roegen ha connesso dunque l'attività economica al consumo di risorse naturali evidenziando i fondamenti fisici che stanno alla base della loro limitatezza e del loro progressivo esaurimento.

Concetti generali

Sul tema della decrescita si è sviluppato un complesso di idee sostenuto da movimenti culturali alternativi, anti-consumisti, anticapitalisti ed ecologisti. Queste idee intendono proporre modelli culturali alternativi al consumismo e superare il principio della crescita economica. Il termine decrescita si accompagna talvolta ad alcuni aggettivi, in espressioni come «decrescita sostenibile» o «decrescita felice» (in francese, anche «objection de croissance» un gioco di parole con obiezione di coscienza, objection de conscience).

Le proposte dei sostenitori della decrescita si sviluppano su due piani: a livello individuale, la scelta di stili di vita detti di semplicità volontaria; a livello globale, una ricollocazione delle attività economiche al fine di ridurre l'impronta ecologica, gli sprechi energetici, l'impatto ambientale, le disuguaglianze sociali. I sostenitori della decrescita affermano che la crescita economica - intesa come accrescimento costante del Prodotto Interno Lordo (PIL) - non porta a un maggior benessere.

Questa idea è in contrasto con il "senso comune" della società cosiddetta "moderna", che identifica la crescita del PIL con l'aumento del livello di vita. Il miglioramento delle condizioni di vita deve quindi essere ottenuto non con l'aumento del consumo di merci ma con il miglioramento dei rapporti sociali, dei servizi collettivi, della qualità ambientale. La costruzione di questo nuovo modello vede l'impegno di numerosi intellettuali, al seguito dei quali si sono formati movimenti spesso non coordinati fra loro, ma con il fine comune di cambiare il paradigma dominante dell'aumento dei consumi quale fonte di benessere. Un esempio di questi gruppi sono i gruppi d'acquisto solidale (GAS) o gli ecovillaggi.

Il principale teorico di questa corrente è Serge Latouche, mentre in Italia troviamo: Mauro Bonaiuti che nel 2004 fonda insieme a Marco Deriu, Luca Mercalli, Paolo Cacciari, Gianni Tamino ed altri l'Associazione per la Decrescita; Maurizio Pallante, fondatore del Movimento per la Decrescita Felice.

Presupposti della decrescita

- Il sistema produttivo ed economico, che dipende da risorse non rinnovabili, è basato sulla crescita illimitata del PIL, ma i principi della termodinamica e la limitatezza delle risorse materiali ed energetiche presenti nella Terra contraddicono tale modello. Vladimir Ivanovič Vernadskij, mutuando dal secondo principio della termodinamica il concetto di entropia, rileva che la crescita del PIL comporta la diminuzione dell'energia disponibile e l'aumento di rifiuti danneggiando gli ecosistemi terrestri.
- Non v'è alcuna prova della possibilità di separare la crescita economica dalla crescita del suo impatto ecologico.
- La ricchezza prodotta dai sistemi economici non consiste soltanto in beni materiali e servizi privati: esistono altre forme di ricchezza pubblica e sociale, come la salute degli ecosistemi, la qualità della giustizia, le buone relazioni tra i componenti di una società, il grado di uguaglianza, il carattere democratico delle istituzioni, il welfare, e così via. La sola crescita materiale, misurata secondo indicatori monetari, solitamente non considera queste altre forme di ricchezza.
- Le società attuali, condizionate dai consumi materiali (telefoni cellulari, viaggi aerei, uso costante e non selettivo dell'auto ecc.) non percepiscono, in generale, lo scadimento di ricchezze più essenziali come la qualità della vita, e sottovalutano le reazioni degli esclusi, come la violenza nella periferie o il risentimento contro gli occidentali nei paesi esclusi dallo (o limitati nello) sviluppo economico di tipo occidentale.

Equità e redistribuzione delle risorse

L'assunto della decrescita è che le risorse naturali sono limitate e che vengono gestite in modo iniquo; la decrescita è uno strumento per avviare una equa redistribuzione delle risorse del pianeta tra tutti i suoi abitanti, perseguendo il principio dell'eguaglianza tra i popoli. I Paesi più ricchi dovrebbero ridurre i loro standard attuando un processo di decrescita, limitando i consumi, sviluppando modelli energeticamente autosufficienti. Ma la decrescita non è solo una questione quantitativa, di fare meno dello stesso, ma anche e soprattutto, un riordino paradigmatico dei valori, in particolare la (ri)affermaazione dei valori sociali ed ecologici e la (ri)politicizzazione dell'economia.

Lo sviluppo basato sulla crescita ha dimostrato di accrescere l'ineguaglianza sociale, concentrando ricchezze nelle mani di pochi anziché generare maggior benessere e aumentare gli standard di vita. Le critiche alla decrescita affermano che un rallentamento della crescita economica provocherebbe un aumento della disoccupazione e della povertà, e che comunque almeno nel Sud del mondo occorre consentire la crescita economica. I fautori della decrescita sostengono invece che rilocalizzare e abbandonare l'economia globale nel Sud globale permetterebbe a queste popolazioni di aumentare il loro grado di autosufficienza e indipendenza impedendo il sovra-consumo e lo sfruttamento delle loro risorse da parte del Nord.

Sostenibilità

Per la decrescita l'aggettivo "sostenibile" allude alla proposta di organizzarsi collettivamente in modo che la diminuzione della produzione di merci non riduca i livelli di benessere. La teoria della decrescita non implica evidentemente il perseguimento della crescita negativa ma si pone come mezzo per la ricerca di una qualità di vita migliore. Se la crescita del PIL non coincide con una crescita di benessere (un incidente d'auto, ad esempio, è comunque un fattore di crescita del PIL) allora occorre smettere di utilizzare tale indicatore statistico come unica bussola. Questa tesi è ormai accettata anche da economisti e scienziati estranei alla Decrescita (H. Daly, R. Costanza e altri). Il principio della decrescita non va confuso con quello dello sviluppo sostenibile il quale non mette in discussione il perseguimento della crescita economica. Per la decrescita lo sviluppo sostenibile è quindi ritenuto un ossimoro.

Impronta ecologica

L'impronta ecologica è un indicatore espresso in "ettari di superficie terrestre" che misura l'impatto della popolazione in un territorio. Tale indicatore mette in relazione la capacità delle superfici terrestri e marine di produrre materie prime e di assorbire i rifiuti, e i consumi della popolazione. Secondo il rapporto del 2005 della Rete Globale di Impronta Ecologica, mentre gli abitanti dei Paesi sviluppati utilizzano 6.4 ettari globali (gHa), quelli dei Paesi meno sviluppati necessitano di un solo gHa. Ad esempio, mentre ogni abitante del Bangladesh utilizza quanto si produce su 0.56 gHa, un nordamericano necessita di 12.5 gHa (22,3 volte tanto). Il numero medio di ettari globali a persona ha raggiunto i 2.7 ettari pro capite. Per far sì che la popolazione mondiale possa raggiungere gli standard dei Paesi europei, sarebbero necessarie le risorse di un numero compreso fra tre e otto pianeti Terra.

Aforismi sul modello economico attuale

L'economista Hazel Henderson paragona il modello economico occidentale attuale ad una torta a tre strati con glassatura: alla base c'è madre natura, lo strato sopra è quello dell'economia di sussistenza, ancora sopra c'è lo strato dell'economia pubblica e privata e, infine, la glassatura è rappresentata dalla finanza.

Progresso tecnologico ed efficienza produttiva

Il concetto di decrescita si fonda sull'ipotesi che produrre di più implichi il consumo di energia e materie prime, mentre diminuisce l'importanza della forza lavoro sostituita dalle macchine. Questa analisi è considerata fallace da coloro che affermano che il progresso tecnologico ci consente di produrre di più con meno, fornendo maggiori servizi. Questa teoria è conosciuta come distruzione creativa, il processo per cui le "vecchie" produzioni (con le loro tecnologie costose e inquinanti) scompaiono dal mercato come risultato dell'innovazione che abbassa i costi consumando meno energia e materie prime pur accrescendo la produttività. Allo stesso tempo la riduzione dei costi e l'aumento dei profitti consente maggiori investimenti in nuovo sviluppo tecnologico, che andrà a rimpiazzare le vecchie tecnologie più inquinanti. Per tale motivo le tecnologie che riducono l'utilizzo di risorse e incrementano l'efficienza sono spesso indicate come soluzioni sostenibili o "verdi".

Tuttavia, gli effetti di tali progressi tecnologici vengono sovente ridotti dall'effetto rebound (vedi anche paradosso di Jevons). Questo concetto mette in evidenza il fatto che l'introduzione di una nuova tecnologia spesso si accompagna a un aumento della capacità produttiva e dei consumi di quel prodotto, tali da vanificare il risparmio di risorse

conseguito dalla maggiore efficienza. Nel modello consumista si adotta l'obsolescenza programmata cioè la strategia di provocare l'invecchiamento precoce dei prodotti per poterli sostituire con quelli "nuovi"; l'incremento della produzione è collegato direttamente anche al consumo di risorse naturali e alla produzione di rifiuti. I fautori della decrescita sostengono che le tecnologie efficienti non devono essere finalizzate all'aumento di produzione di merci ma devono rispondere ai reali bisogni dell'uomo, essere semplici, disponibili e a basso costo.

Critiche della scuola neo-classica

I sostenitori del libero mercato credono che se una particolare risorsa non rinnovabile diventa scarsa, il mercato limiterà la sua estrazione attraverso due meccanismi:

- un aumento di prezzo (domanda e offerta) e la conseguente diminuzione di domanda
- un aumento dei fondi per lo sviluppo delle alternative (cioè energie rinnovabili, riciclaggio dei rifiuti, ecc.)

Questa posizione sostiene che il modo più razionale per risolvere il problema è lasciar fare alle dinamiche di mercato (business as usual) e ritengono queste forze più efficienti di qualsiasi sistema centralizzato (si vedano le voci analisi costi-benefici, tragedia dei beni comuni). Il capitalismo consente di conoscere e sfruttare nuove fonti energetiche perché la crescita economica ne richiederà il loro uso. In sostanza dunque, secondo gli economisti neo-classici, se la decrescita ci sarà questa sarà fisiologica e regolata dalle leggi di mercato al raggiungimento del massimo dello sviluppo del sistema economico in funzione delle disponibilità di risorse.

Sotto questo punto di vista l'eventuale decrescita fisiologica potrebbe non essere "felice" ed assomigliare molto ad una recessione in quanto la contrazione dell'offerta e dei consumi avrebbe effetti o ripercussioni negative anche su altre variabili macroeconomiche come l'occupazione e il reddito delle persone. In risposta alle teorie di Nicholas Georgescu-Roegen, Robert Solow e Joseph Stiglitz hanno argomentato che capitale e lavoro possono sostituire le risorse naturali nella produzione, sia in maniera diretta che indiretta, garantendo una crescita sostenuta o almeno uno sviluppo sostenibile.

Critiche dei marxisti

I marxisti distinguono tra due tipi di crescita: quella che è utile agli uomini, e quella che esiste solo per aumentare i profitti delle imprese. Essi ritengono che siano la natura e il controllo della produzione a essere determinanti, non la sua quantità. Questi fattori, il controllo dell'economia e una strategia per la crescita, sono i pilastri che permettono lo sviluppo sociale ed economico. L'errore della teoria della decrescita sta quindi alla propria base, non riconoscendo che il motore del capitalismo non è la produzione di merci in sé, ma il fatto che questa produzione, e quindi la forma assunta e l'inquinamento che spesso provoca, sia subordinata alla produzione e all'appropriazione privata di profitto. Secondo i marxisti, da questa premessa discendono due conclusioni errate. Da un lato, la crisi ecologica frutto dell'eccesso consumistico è descritta, dalla teoria della decrescita, nei termini di un problema comune, che l'umanità deve affrontare a causa del degrado ambientale.

Questa lettura tralascia le implicazioni di classe di questa crisi, per esempio il fatto che i costi sociali della crisi ecologica siano scaricati soprattutto sui gruppi sociali inferiori - in Bangladesh come a New Orleans - e molto meno sulle spalle delle élite e delle classi più

elevate. Dall'altro lato, considerando l'aumento della produttività del lavoro come un fatto negativo per sé, la teoria della decrescita non riconosce che è stato attraverso tale aumento che storicamente è stato possibile ridurre il tempo necessario alla produzione dei beni (non solo superflui ma anche di prima necessità), creando non solo la possibilità della soddisfazione e dell'ampliamento dei bisogni umani, ma anche le condizioni per la diminuzione del tempo di lavoro.

I marxisti, infatti, sostengono che nel capitalismo l'aumento della produttività è teso ad altri fini, dal momento che il capitale non ha per suo scopo il soddisfacimento dei bisogni umani, ma la produzione di profitto. Ne discende che il problema non sono gli aumenti di produttività in astratto (e la crescita economica che ne deriva) ma a favore di chi vanno tali aumenti di produttività (e la relativa crescita). Non è il quanto si produce ma il come e per l'interesse di chi si produce. Da questa impostazione, i marxisti concludono che la soluzione non sta nel negare la crescita delle forze produttive, come prescrive in definitiva la teoria della decrescita, ma sta nel ricondurre la crescita sotto il controllo di chi produce secondo un piano razionale, che regoli la produzione complessiva in base ai bisogni e non in base alle esigenze di profitto.

Critiche tecnologiche

Secondo i sostenitori della crescita il progresso tecnologico risolverebbe i problemi delle esternalizzazioni negative legate alla produzione. Secondo i promotori della crescita attraverso l'innovazione tecnologica si possono ottenere prodotti e servizi che utilizzano meno risorse e hanno un effetto negativo minore sull'ambiente. Questa ideologia attinge dai principi del Positivismo per una visione fondamentalmente ottimista sulla tecnologia, la quale pone l'essere umano al di sopra della natura. Essa punta alla riduzione del fattore di relazione tra consumo di energia e produzione (detto intensità energetica). Inoltre suggeriscono che la ricerca in campo nucleare potrebbe fornire soluzioni temporanee alternative all'attuale crisi petrolifera nell'attesa che altre tecnologie, come la fusione nucleare, diventino accessibili.

Questa teoria è però in contrasto con i risultati emersi dal Global Carbon Project del 2007, i quali dimostrano come attualmente la suddetta diminuzione del valore di intensità energetica non sia avvenuta. Questo processo rispecchia il Paradosso di Jevons il quale dimostra che le tecnologie che ottimizzano i costi di produzioni diminuendo l'uso di risorse abbassano il prezzo di un bene/servizio rendendolo meno caro, questo fa sì che più persone acquistino il bene/servizio creando un consumo più elevato di risorse. Per esempio: se creo una tecnologia che mi fa utilizzare meno acqua per produrre dei jeans il costo dei jeans calerà e più persone acquisteranno i pantaloni aumentando l'uso di risorse.

Critiche riguardo ai paesi in via di sviluppo

Il concetto di decrescita è visto come contraddittorio se applicato ai paesi in via di sviluppo che richiedono invece una forte crescita delle loro economie per raggiungere la prosperità. In questo senso la maggioranza dei sostenitori della decrescita propongono il raggiungimento da parte di questi paesi di un certo livello di benessere in maniera indipendente dalla crescita economica, per esempio attraverso la rivitalizzazione di economie locali di autosussistenza, come tali non finalizzate alla produzione di merci per l'esportazione.

La visione dell'economia verde

Questa disciplina vede la stessa economia come un sottosistema aperto dell'ecosistema globale. Tale visione prende le mosse dall'ecologia che si occupa dei flussi di materia e energia degli esseri viventi sulla terra, occupandosi del metabolismo materiale ed energetico del sistema economico.

La critica principale degli economisti ecologici all'attuale economia normativa riguarda l'approccio alle risorse naturali e al capitale. Essi sostengono che l'economia convenzionale (inclusa l'economia dell'ambiente), sottostima l'importanza del capitale naturale, considerandolo un fattore di produzione fungibile con il lavoro e la tecnologia ("capitale umano").

Dal punto di vista dell'economia ecologica il "capitale umano" è complementare rispetto al capitale naturale, e non intercambiabile, poiché esso deriva in un modo o nell'altro dalle stesse risorse naturali.

Oggetto di studio

I principali temi trattati dall'economia ecologica riguardano: la crescita e la decrescita economica; l'impronta ecologica delle attività economiche sull'ecosistema planetario; la ricerca di specifici strumenti di politica economica ecologica ("tasse verdi" come la carbon tax, incentivi e disincentivi capaci di indirizzare l'economia verso attività a più bassa entropia, ecc.).

Padri dell'economia ecologica

- Nicholas Georgescu-Roegen;
- Karl William Kapp;
- Kenneth Boulding;

Economisti ecologici contemporanei

- Tim Jackson
- Herman Daly;
- Robert Costanza;
- Jacques Grinevald;
- Joan Martinez Alier;
- Mercedes Bresso;
- Mauro Bonaiuti;
- Tommaso Luzzati;
- Giorgio Nebbia;
- Enzo Tiezzi;

UNIONE DOGANALE

L'unione doganale (customs union) rappresenta un tipico esempio di accordo di commercio preferenziale (su base regionale) tra Paesi. Tra i paesi aderenti ad una unione doganale, vengono abbattute le barriere commerciali che impediscono la libera circolazione delle merci e, a differenza dell'area di libero scambio, viene istituita una tariffa doganale esterna comune.

Classico esempio di unione doganale è stata la Comunità Economica Europea (CEE), mentre l'Unione europea (UE) è un mercato comune.

Il principale problema alla base della costituzione di un'unione doganale è l'esistenza di costi causati dalla diversione commerciale, ossia l'invio delle merci da una destinazione autorizzata ad un'altra non sottoposta all'approvazione delle autorità competenti.

Tra i primi accordi doganali si ricordano lo Zollverein tedesco nel 1834 ed il progetto di Lega doganale italiana nel 1847.

Alcune unioni doganali

- Unione europea
- Comunità andina
- Comunità Caraibica
- Sistema dell'integrazione centroamericana
- Consiglio di cooperazione del Golfo
- Unione eurasiatica

Il Mercosur è invece un mercato comune.

Unione europea

L'Unione europea, abbreviata in UE o, erroneamente, Ue è un'unione politica ed economica a carattere sovranazionale, che comprende 27 Stati membri.

Nata come Comunità economica europea con il trattato di Roma del 25 marzo 1957, nel corso di un lungo processo di integrazione, con l'adesione di nuovi Stati membri e la firma di numerosi trattati modificativi, tra cui il trattato di Maastricht del 1992, ha assunto la struttura attuale con il trattato di Lisbona del 2007.

Dotata di un proprio ordinamento giuridico, distinto dal comune diritto internazionale e integrato nel diritto interno degli Stati membri, la sua architettura istituzionale e le sue competenze la rendono per certi aspetti simile a uno Stato federale, per altri a una confederazione di Stati, ragion per cui è spesso indicata in dottrina come organizzazione sui generis, di natura diversa sia dal diritto costituzionale statale, sia dal classico diritto internazionale interstatale. Costituisce, infatti, un'unione sovranazionale, nella quale, cioè, il diritto comunitario è direttamente applicabile nel territorio dei singoli Stati membri (alla stregua del diritto interno), distinguendosi in questo modo da qualsiasi organizzazione internazionale. Il bilancio dell'Unione, inoltre, non è finanziato da contributi degli Stati membri, come nel caso delle organizzazioni internazionali, ma da risorse fiscali proprie.

Fra i suoi scopi formalmente dichiarati (art. 3 TUE) vi sono l'incremento del benessere dei suoi cittadini, la creazione di un'economia di mercato «fortemente competitiva» con stabilità dei prezzi e piena occupazione, la realizzazione dei valori di libertà, sicurezza e giustizia «senza frontiere interne», la lotta contro l'esclusione sociale e la discriminazione, il rafforzamento della coesione economica, sociale e territoriale e della solidarietà tra gli Stati membri, la promozione della pace, del progresso scientifico e tecnologico, la difesa dell'ambiente, il rispetto per la diversità culturale e linguistica dell'Europa. L'Unione esercita competenze normative in materie quali, a titolo esemplificativo, concorrenza, commercio, trasporti, energia, agricoltura, pesca,

ambiente, protezione dei consumatori, occupazione e affari sociali, giustizia e diritti fondamentali, migrazioni e affari interni. L'Unione esercita funzioni di coordinamento delle politiche economiche e occupazionali degli Stati membri (nell'ambito del cosiddetto semestre europeo), promuove la cooperazione in materia di politica estera e di sicurezza, e attraverso la "clausola di flessibilità" (art. 352 TFUE) può intraprendere azioni al di fuori delle sue normali aree di responsabilità. L'Unione garantisce la libera circolazione di merci, servizi e capitali all'interno del suo territorio attraverso il mercato europeo comune (senza dazi doganali all'interno), costruito a partire dal 1957 con i Trattati di Roma, e dispone di una propria cittadinanza.

Le decisioni di unione economica e monetaria dell'Unione europea hanno portato nel 2002 all'introduzione di una moneta unica, l'euro, adottata da 19 su 27 Stati dell'Unione, che formano la cosiddetta eurozona, con una politica monetaria comune governata dalla Banca centrale europea (BCE).

Il 12 ottobre 2012 è stata insignita del premio Nobel per la pace, con la seguente motivazione: «Per oltre sei decenni ha contribuito all'avanzamento della pace e della riconciliazione, della democrazia e dei diritti umani in Europa».

Storia

La costituzione di entità statali o parastatali che comprendessero l'intero territorio europeo può essere fatta risalire a periodi storici ben antecedenti rispetto alla fondazione dell'UE. Il primo organismo di tale genere fu l'Impero romano, che tuttavia non condivideva la medesima estensione geografica dell'Unione essendo incentrato sul mar Mediterraneo; inoltre le conquiste territoriali romane dipendevano dalla potenza militare dell'Impero, e le province annesse dovevano sottostare a un'amministrazione statale fortemente centralizzata.

Durante i secoli successivi alla caduta dell'Impero romano d'Occidente nel 476, diversi Stati europei si considerarono il *translatio imperii* ("trasferimento del potere") del defunto Impero romano: il Regno franco di Carlo Magno (481-843) e il Sacro Romano Impero (962-1806, una struttura meno omogenea, che era caratterizzata da un'amministrazione decentrata) furono molto tentati di far risorgere Roma in Occidente. Questa filosofia politica di una regola sovranazionale sul continente, simile all'esempio dell'antico Impero romano, portò nel primo Medioevo al concetto di *renovatio imperii* o nelle forme del *Reichsidee* ("idea imperiale") o dell'*Imperium Christianum* ("Impero cristiano") di ispirazione religiosa. La cristianità medievale e il potere politico del Papato sono spesso citati come favorevoli all'integrazione e all'unità europea.

Nelle parti orientali del continente, il Regno russo, e in definitiva l'Impero russo (1547-1917), dichiararono Mosca come Terza Roma ed erede della tradizione orientale dopo la caduta di Costantinopoli nel 1453. Il divario tra Oriente greco e Occidente latino era già stato ampliato dalla scissione politica dell'Impero romano nel IV secolo e il Grande Scisma del 1054; e alla fine sarebbe stato nuovamente ampliato dalla cortina di ferro (1945-1991).

Il pensiero politico paneuropeo emerse veramente durante il diciannovesimo secolo, ispirato alle idee liberali delle rivoluzioni francese e americana dopo la fine dell'Impero di Napoleone (1804-1815). Nei decenni successivi agli esiti del Congresso di Vienna, gli ideali dell'unità europea fiorirono in tutto il continente, in particolare negli scritti

di Wojciech Jastrzębowski, Giuseppe Mazzini o Théodore de Korwin Szymanowski. Il termine Stati Uniti d'Europa fu usato a quel tempo da Victor Hugo durante un discorso al Congresso internazionale per la pace tenutosi a Parigi nel 1849:

«Verrà un giorno in cui tutte le nazioni del nostro continente formeranno una fratellanza europea... Verrà un giorno in cui dovremo vedere... Gli Stati Uniti d'America e gli Stati Uniti d'Europa faccia a faccia, allungarsi tra di loro attraverso il mare»

A ogni modo, l'idea cominciò a prendere fortemente piede solamente dopo le due guerre mondiali, guidata dalla determinazione a completare rapidamente la ricostruzione dell'Europa ed eliminare l'eventualità di nuovi, futuri conflitti fra le sue nazioni. Esempio in tal senso fu il Manifesto di Ventotene, redatto al confino da Ernesto Rossi, Eugenio Colomi e Altiero Spinelli nel 1941 e pubblicato nel 1944. Durante il periodo interbellico, la consapevolezza che i mercati nazionali in Europa erano interdipendenti sebbene conflittuali, insieme all'osservazione di un mercato americano più ampio e in crescita dall'altra parte dell'oceano, alimentò la spinta per l'integrazione economica del continente. Una delle prime proposte di riunificazione pacifica del continente sotto l'egida di un'unica istituzione sovranazionale fu avanzata dal pacifista Victor Hugo. Nel 1920, sostenendo la creazione di un'unione economica europea, l'economista britannico John Maynard Keynes scrisse che doveva essere istituita un'Unione di libero scambio... per non imporre tariffe protezionistiche contro i prodotti di altri membri dell'Unione. Nello stesso decennio, Richard von Coudenhove-Kalergi, uno dei primi a immaginare una moderna unione politica europea, fondò l'Unione Paneuropea. Le sue idee influenzarono i suoi contemporanei, tra cui l'allora primo ministro francese Aristide Briand. Nel 1929, quest'ultimo tenne un discorso a favore di un'Unione europea prima dell'assemblea della Società delle Nazioni, precursore delle Nazioni Unite. In un discorso radiofonico nel marzo del 1943, con la guerra ancora in corso, il leader britannico Winston Churchill parlò calorosamente di "ripristinare la vera grandezza dell'Europa" una volta raggiunta la vittoria, e rifletté sulla creazione postbellica di un "Consiglio d'Europa" che avrebbe riunito le nazioni europee per costruire la pace.

[Accordi preliminari \(1945-57\)](#)

Dopo la seconda guerra mondiale, l'integrazione europea apparve come un antidoto ai nazionalismi estremi che avevano precedentemente devastato il continente. In un discorso tenuto il 19 settembre 1946 presso l'Università di Zurigo, in Svizzera, Churchill andò oltre e sostenne la nascita degli Stati Uniti d'Europa. Il Congresso dell'Aia del 1948 fu un momento cruciale della storia federale europea, poiché portò alla creazione del Movimento Europeo Internazionale e del Collegio d'Europa, dove i futuri leader europei avrebbero vissuto e studiato insieme.

Ha anche portato direttamente alla fondazione del Consiglio d'Europa nel 1949, il primo grande sforzo per riunire le nazioni d'Europa, inizialmente dieci. Il Consiglio si concentrò principalmente sui valori umani e democratici, piuttosto che su questioni economiche o commerciali, ed è stato sempre considerato un forum in cui i governi sovrani potevano scegliere di lavorare insieme, senza autorità sovranazionale. Suscitò grandi speranze di un'ulteriore integrazione europea e nei due anni successivi si susseguirono dibattiti su come raggiungere questo obiettivo.

Ma nel 1951, deluse dalla mancanza di progressi in seno al Consiglio d'Europa, sei nazioni decisero di andare oltre e crearono la Comunità europea del carbone e dell'acciaio, in seguito ritenuta "un primo passo nella federazione dell'Europa". Il trattato instaurò un mercato comune del carbone e dell'acciaio, abolendo le barriere doganali e le restrizioni quantitative che frenavano la libera circolazione di queste merci; sopprese nello stesso modo tutte le misure discriminatorie, aiuti o sovvenzioni che erano accordati dai vari Stati alla propria produzione nazionale. Il principio di libera concorrenza permetteva il mantenimento dei prezzi più bassi possibili, pur garantendo agli Stati il controllo sugli approvvigionamenti. Questa comunità aiutò a integrare e coordinare il gran numero di fondi del Piano Marshall dagli Stati Uniti. I leader europei Alcide De Gasperi dall'Italia, Jean Monnet e Robert Schuman dalla Francia e Paul-Henri Spaak dal Belgio capirono che il carbone e l'acciaio erano le due industrie essenziali per la guerra, e credevano che legando insieme le loro industrie nazionali, la futura guerra tra le loro nazioni sarebbe diventata molto meno probabile. Questi uomini sono tra quelli ufficialmente accreditati come padri fondatori dell'Unione europea.

Trattato di Roma (1957-92)

La prima unione doganale fra Paesi europei, la cosiddetta Comunità economica europea, CEE, fu istituita mediante il Trattato di Roma del 1957 firmato da Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi e Germania occidentale. I sei Paesi firmarono anche un altro patto che istituiva la Comunità europea dell'energia atomica (Euratom) per la cooperazione nello sviluppo dell'energia nucleare. Entrambi i trattati sono entrati in vigore nel 1958. Le comunità europee, CEE, EURATOM e CECA, andranno poi a costituire in futuro uno dei tre pilastri dell'Unione europea. Negli anni la cooperazione si è evoluta e rafforzata con vari trattati comunitari e intese esterne alla comunità che confluiranno nell'Unione europea. Nel 1965 le attività delle tre comunità si unirono sotto un'unica guida con l'istituzione del consiglio unico e della commissione unica delle comunità europee tramite il trattato di fusione.

La CEE e l'Euratom furono create separatamente dalla CECA e condividevano gli stessi tribunali e l'Assemblea comune. La CEE era guidata da Walter Hallstein (Commissione Hallstein I) e Euratom era diretta da Louis Armand (Commissione Armand) e quindi da Étienne Hirsch. L'Euratom doveva integrare i settori dell'energia nucleare mentre la CEE doveva sviluppare un'unione doganale tra i membri.

Durante gli anni 1960, iniziarono a manifestarsi tensioni, con la Francia che cercava di limitare il potere sovranazionale. Tuttavia, nel 1965 fu raggiunto un accordo e il 1° luglio 1967 il Trattato di fusione creò un unico insieme di istituzioni per le tre comunità, che vennero collettivamente denominate Comunità europee. Jean Rey ha presieduto la prima Commissione riunita (Commissione Rey).

Nel 1973, le Comunità furono ampliate per includere la Danimarca (compresa la Groenlandia che, nel 1985, lasciò le Comunità per effetto del referendum del 1982, dopo una disputa sui diritti di pesca), l'Irlanda e il Regno Unito. La Norvegia aveva negoziato di aderire allo stesso tempo, ma gli elettori norvegesi respinsero l'adesione tramite un referendum. Nel 1975, esternamente alla comunità, venne creato il cosiddetto gruppo Trevi: un forum di alti funzionari dei ministeri degli interni e della giustizia degli Stati membri. Sebbene non rientrasse nell'apparato comunitario, il gruppo Trevi costituì il precedente del terzo pilastro dell'Unione europea, "Giustizia e affari

interni", creato con il Trattato di Maastricht. Nel 1979 furono proclamate le prime elezioni dirette democratiche del parlamento europeo a suffragio universale.

Nel 1981 si unì alla Comunità europea anche la Grecia e, nel 1986, Spagna e Portogallo. Nel 1985, l'accordo di Schengen spianò la strada alla creazione di frontiere aperte senza controlli sui passaporti tra la maggior parte degli Stati membri e alcuni Stati non membri. Nel 1986 la bandiera europea cominciò a essere utilizzata dalla CEE e fu firmato l'Atto unico europeo.

Nel 1990, dopo la caduta del blocco orientale, l'ex Germania Est divenne parte delle Comunità come parte di una Germania riunificata.

Trattato di Maastricht (1992-2007)

L'Unione europea fu formalmente istituita quando il Trattato di Maastricht - i cui principali artefici erano Helmut Kohl e François Mitterrand - entrò in vigore il 1° novembre 1993, gettando le basi per una più solida integrazione, dando vita alla Comunità europea. Il trattato conferì appunto il nome di Comunità europea alla CEE, anche se era indicata come tale già da prima del trattato. Con l'ulteriore ampliamento previsto per includere gli ex Stati comunisti dell'Europa centrale e orientale, nonché Cipro e Malta, nel giugno 1993 sono stati concordati i criteri di Copenaghen per i membri candidati all'adesione all'UE. L'espansione dell'UE ha introdotto un nuovo livello di complessità. Si svilupparono nuove aree di politica europea, che si affiancarono al primo "pilastro" delle Comunità europee, inaugurando la politica estera e di sicurezza comune (secondo pilastro) e la cooperazione giudiziaria e di polizia in materia penale (terzo pilastro). Furono inoltre gettate le basi dell'unione economica e monetaria e della cittadinanza europea.

Nel 1995, Austria, Finlandia e Svezia hanno aderito all'UE. Ancora una volta l'adesione della Norvegia viene respinta da un referendum.

Nel 2002, le banconote e le monete in euro hanno sostituito le valute nazionali in 12 Stati membri. La zona euro comprende 19 Paesi. L'euro è diventata la seconda valuta di riserva più grande al mondo. Nel 2004 l'UE ha visto il suo più grande allargamento con l'ingresso di Cipro, Estonia, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Slovenia e Ungheria.

Trattato di Lisbona (2007-presente)

Il trattato di Lisbona, entrato in vigore il 1° dicembre 2009, unificò i tre pilastri che si erano solidificati negli ultimi 50 anni: la Comunità europea, la Cooperazione giudiziaria e di polizia in materia penale e la PESC. Si creò per la prima volta una figura legale che rappresentasse l'Unione europea, il presidente del Consiglio europeo e si rafforzò la posizione dell'alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza. Col trattato di Lisbona vennero aggiunte per la prima volta procedure di recesso dall'Unione europea, conosciute come articolo 50, invocato solamente dal Regno Unito a seguito di un referendum popolare (Brexit). Il 2007 è anche l'anno dell'adesione di Romania e Bulgaria, e dell'adozione dell'euro da parte della Slovenia. In seguito hanno scelto di adottare l'euro Cipro e Malta nel 2008, la Slovacchia nel 2009, l'Estonia nel 2011, la Lettonia nel 2014 e la Lituania nel 2015.

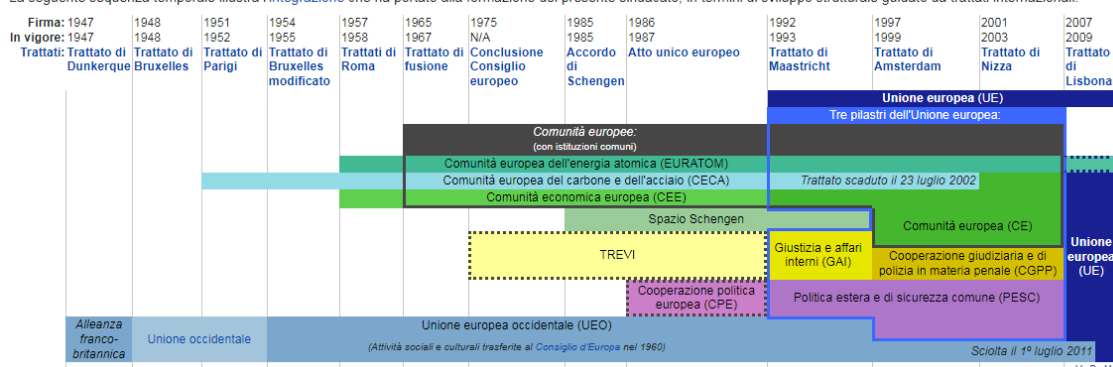
Nel 2012 l'Unione europea ricevette il premio Nobel per la pace per aver contribuito per oltre 50 anni alla pace, la riconciliazione, la democrazia e ai diritti umani in Europa. Nel

2013 continuò l'allargamento con l'adesione della Croazia, raggiungendo il numero complessivo di 28 Stati.

A partire dal 2010, la coesione dell'Unione europea è stata messa a dura prova da diverse questioni, tra cui una crisi del debito in alcuni paesi dell'Eurozona, la crisi dei migranti e l'uscita del Regno Unito dall'UE. Nel 2016 infatti si è tenuto un referendum nel Regno Unito sulla permanenza nell'Unione europea, e il 51,9% dei cittadini ha votato per l'uscita. Dopo alcuni mesi, il 29 marzo 2017, il Regno Unito notificò formalmente al Consiglio europeo la sua decisione di lasciare l'UE, avviando la procedura formale di ritiro. Il Regno Unito ha lasciato ufficialmente l'Unione europea il 31 gennaio 2020.

Evoluzione strutturale

La seguente sequenza temporale illustra l'integrazione che ha portato alla formazione del presente sindacato, in termini di sviluppo strutturale guidato da trattati internazionali:



Geografia

Il territorio degli Stati membri copre una superficie di 4423147 km², facendo dell'Unione europea la settima entità mondiale per estensione. Il Monte Bianco con i suoi 4810,45 metri d'altezza sul livello del mare è il punto più alto dell'Unione, mentre le zone più basse sono il Lammefjorden in Danimarca e lo Zuidplaspolder nei Paesi Bassi, entrambi a 7 metri sotto il livello del mare. Il paesaggio, il clima e l'economia dell'UE sono influenzati dall'estensione costiera dell'Unione, che è la seconda al mondo, dopo il Canada, con quasi 66000 chilometri di lunghezza. L'Unione europea confina con 21 entità indipendenti condividendo con questi 12441 chilometri di frontiere esterne.

La maggior parte del territorio è situata all'interno dell'Europa geografica continentale, ma dell'Unione europea fanno parte anche territori che si trovano su isole o comunque al di fuori del continente.

Comprendendo anche i territori d'oltremare della Francia al di fuori del continente europeo ma che sono membri dell'Unione, l'UE sperimenta la maggior parte dei tipi di clima dall'Artico (nord-est Europa) al tropicale (Guyana francese). Tuttavia la maggior parte della popolazione vive in aree con un clima marittimo temperato (Europa nord-occidentale ed Europa centrale), un clima mediterraneo (Europa meridionale) o un caldo clima continentale o emiboreale estivo (Balceni settentrionali ed Europa centrale).

La popolazione dell'UE è altamente urbanizzata, con circa il 75% degli abitanti che vivono nelle aree urbane dal 2006. Le città sono ampiamente distribuite in tutta l'UE con un grande gruppo all'interno e intorno al Benelux.

Fanno parte del territorio numerose isole abitate, alcune appartenenti al continente europeo, altre fuori; le più grandi sono:

Posizione	Isola	Stato	Continente	Superficie (km ²)	Popolazione (ab.)
1	Irlanda	 Irlanda	Europa	70 273	4 760 000
2	Sicilia	 Italia	Europa	25 711	5 077 487
3	Sardegna	 Italia	Europa	24 090	1 639 942
4	Cipro	 Cipro	Asia	9 250	1 000 000
5	Corsica	 Francia	Europa	8 680	309 693
6	Creta	 Grecia	Europa	8 336	621 340
7	Sjælland	 Danimarca	Europa	7 026	2 300 000
8	Vendsyssel-Thy	 Danimarca	Europa	4 685	302 546
9	Maiorca	 Spagna	Europa	3 640	869 067

Altre isole fuori dal continente europeo con più di 1000 km² di superficie sono tre isole dell'arcipelago delle Canarie, Tenerife, Fuerteventura e Gran Canaria in Africa, appartenenti alla Spagna, Guadalupa e Martinica in America e Riunione e Mayotte in Africa appartenenti alla Francia.

Stati membri

Attraverso successivi allargamenti, l'Unione europea è passata dai sei Stati fondatori (Belgio, Francia, Germania occidentale, Italia, Lussemburgo e Paesi Bassi) agli attuali 27. I Paesi aderiscono all'Unione diventando parte dei trattati istitutivi, sottoponendosi quindi ai privilegi e agli obblighi dell'adesione all'UE. Ciò comporta una delega parziale della sovranità alle istituzioni in cambio della rappresentanza all'interno di tali istituzioni, una pratica spesso definita come "messa in comune della sovranità".

Per diventare membro, un Paese deve soddisfare i criteri di Copenaghen, definiti nella riunione del Consiglio europeo di Copenaghen del 1993. Ciò richiede una democrazia

stabile che rispetti i diritti umani e lo Stato di diritto; un'economia di mercato funzionante; e l'accettazione degli obblighi di adesione, incluso il diritto dell'UE. La valutazione del rispetto da parte di un Paese dei criteri è di competenza del Consiglio europeo. L'articolo 50 del trattato di Lisbona fornisce la base affinché un membro lasci l'Unione. Due territori hanno lasciato l'Unione: la Groenlandia (una provincia autonoma della Danimarca) si è ritirata nel 1985; il Regno Unito ha formalmente invocato l'articolo 50 del trattato consolidato sull'Unione europea nel 2016 ed è diventato il primo Stato sovrano a lasciare l'unione quando si è ritirato dall'UE nel 2020.

Ci sono cinque Paesi che sono riconosciuti come candidati per l'adesione: Albania, Macedonia del Nord, Montenegro, Serbia e Turchia.

L'Islanda ritirò formalmente la domanda di adesione nel 2015, dopo aver sospeso i negoziati nel 2013. La Bosnia ed Erzegovina e il Kosovo sono ufficialmente riconosciuti come potenziali candidati, con la Bosnia ed Erzegovina che ha presentato una domanda di adesione.

I quattro Paesi che formano l'Associazione europea di libero scambio (AELS) non sono membri dell'UE, ma si sono parzialmente impegnati nell'economia e nei regolamenti dell'UE: Islanda, Liechtenstein e Norvegia, che fanno parte del mercato unico attraverso lo Spazio economico europeo e la Svizzera, che ha legami simili attraverso i trattati bilaterali. Le relazioni tra i microstati europei, Andorra, Monaco, San Marino e Città del Vaticano includono l'uso dell'euro e altre aree di cooperazione.

Al 2020 l'Unione europea contava 27 Stati membri: Austria, Belgio, Bulgaria, Cipro, Croazia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia e Ungheria.

L'Unione è cresciuta da un nucleo di sei Paesi fondatori dell'allora Comunità economica europea e si è espansa includendo progressivamente la maggioranza degli Stati sovrani europei fino ad arrivare alla precedente configurazione, durata quasi 7 anni (dal 1° luglio 2013 al 31 gennaio 2020). A seguito della Brexit, il 31 gennaio 2020 a mezzanotte (CET) il Regno Unito è uscito dall'Unione europea ed è equiparato ad un Paese terzo. Il periodo transitorio, il cui scopo era quello di offrire più tempo a cittadini e imprese per adeguarsi alla nuova situazione, si è concluso il 31 dicembre 2020.

Nome	Codice ISO	Data di adesione	Abitanti (2019)	Superficie (km ²)	Valuta	PIL pro capite	Rappresentanti	Lingue ufficiali
Austria	AT	1° gennaio 1995	8 858 775	83 871	Euro	42 400	19	Tedesco
Belgio	BE	1° gennaio 1958	11 467 923	30 528	Euro	38 200	21	Olandese, francese e tedesco
Bulgaria	BG	1° gennaio 2007	7 000 039	110 879	Lev bulgaro	8 651	17	Bulgaro

Nome	Codice ISO	Data di adesione	Abitanti (2019)	Superficie (km ²)	Valuta	PIL pro capite	Rappresentanti	Lingue ufficiali
Cipro	CY	1° maggio 2004	875898	9251	Euro	30 926	6	Greco e turco
Croazia	HR	1° luglio 2013	4076246	56542	Kuna croata	15 870	12	Croato
Danimarca	DK	1° gennaio 1973	5806081	43094	Corona danese	37 600	14	Danese
Estonia	EE	1° maggio 2004	1324820	45228	Euro	20 600	7	Estone
Finlandia	FI	1° gennaio 1995	5517919	338145	Euro	36 700	14	Finlandese e svedese
Francia	FR	1° gennaio 1958	67028048	543965	Euro	35 600	79	Francese
Germania	DE	1° gennaio 1958	83019214	357022	Euro	38 400	96	Tedesco
Grecia	GR	1° gennaio 1981	10722287	131957	Euro	26 600	21	Greco
Irlanda	IE	1° gennaio 1973	4904226	70273	Euro	40 100	13	Inglese e irlandese
Italia	IT	1° gennaio 1958	60359546	301340	Euro	33 200	76	Italiano
Lettonia	LV	1° maggio 2004	1919968	64589	Euro	15 900	8	Lettone
Lituania	LT	1° maggio 2004	2794184	65300	Euro	19 100	11	Lituano
Lussemburgo	LU	1° gennaio 1958	613894	2586	Euro	81 100	6	Francese, lussemburghese e tedesco
Malta	MT	1° maggio 2004	493559	316	Euro	25 800	6	Maltese e inglese
Paesi Bassi	NL	1° gennaio 1958	17282163	41543	Euro	42 700	29	Olandese e frisone
Polonia	PL	1° maggio 2004	37972812	312685	Zloty	20 600	52	Polacco
Portogallo	PT	1° gennaio 1986	10276617	92090	Euro	23 700	21	Portoghese
Repubblica Ceca	CZ	1° maggio 2004	10649800	78867	Corona ceca	27 400	21	Ceco
Romania	RO	1° gennaio 2007	19401658	238391	Leu rumeno	11 534	33	Rumeno

Nome	Codice ISO	Data di adesione	Abitanti (2019)	Superficie (km ²)	Valuta	PIL pro capite	Rappresentanti	Lingue ufficiali
Slovacchia	SK	1° maggio 2004	5450421	49035	Euro	23 600	14	Slovacco
Slovenia	SI	1° maggio 2004	2080908	20273	Euro	26 758	8	Sloveno, italiano e ungherese
Spagna	ES	1° gennaio 1986	46934632	505370	Euro	31 000	59	Spagnolo, galiziano, basco e catalano
Svezia	SE	1° gennaio 1995	10230185	450295	Corona svedese	40 900	21	Svedese
Ungheria	HU	1° maggio 2004	9797561	93028	Fiorino ungherese	19 800	21	Ungherese

Solo in cinque occasioni vi sono state variazioni territoriali dell'Unione europea senza che ciò corrispondesse all'adesione di un nuovo Stato all'Unione:

- il 5 luglio 1962 l'Algeria, già territorio metropolitano della Francia, diviene indipendente e, di conseguenza, esce dalla Comunità economica europea;
- il 1° febbraio 1985 la Groenlandia, nazione costitutiva del Regno di Danimarca, decide tramite referendum di uscire dalla Comunità economica europea, pur rimanendo parte del Regno di Danimarca;
- il 3 ottobre 1990 con la riunificazione tedesca la Germania Est entra a far parte della Comunità economica europea come parte della Germania Ovest, già membro dal 1958;
- il 1° gennaio 2012 Saint-Barthélemy cessa di essere un Dipartimento d'oltremare e una regione ultraperiferica della Francia per diventarne una Collettività d'oltremare e uno dei Paesi e territori d'oltremare, quindi, di conseguenza, esce dall'UE;
- il 31 gennaio 2020 (CET) con la Brexit avviene l'uscita del Regno Unito dall'UE.

Inoltre nel 1973 le Isole Fær Øer, nazione costitutiva del Regno di Danimarca, quando quest'ultimo ha aderito alla Comunità economica europea hanno rifiutato di farne parte.

Allargamento








Per l'incorporazione di uno Stato estraneo all'Unione, questo deve rispettare una serie di condizioni economiche e politiche conosciute come criteri di Copenaghen. Nello specifico, i Paesi candidati, oltre a dover essere situati geograficamente in Europa, debbono presentare:

- istituzioni stabili che garantiscano la democrazia, lo Stato di diritto, i diritti umani e il rispetto delle minoranze;

- un'economia di mercato funzionante e la capacità di fronteggiare la competizione e le forze del mercato all'interno dell'Unione;
- la capacità di sostenere gli obblighi derivanti dall'adesione, inclusi l'adesione all'unione politica, economica e monetaria.

Stati candidati

I seguenti Stati hanno presentato e ottenuto l'approvazione della domanda di adesione all'Unione europea e risultano oggi candidati ufficiali:

-  Turchia candidata dal 12 dicembre 1995;
-  Macedonia del Nord candidata dall'11 dicembre 2005;
-  Montenegro candidato dal 17 dicembre 2010;
-  Serbia candidata dal 1° marzo 2012;
-  Albania candidata dal 24 giugno 2014;
-  Moldavia candidata dal 23 giugno 2022;
-  Ucraina candidata dal 23 giugno 2022.

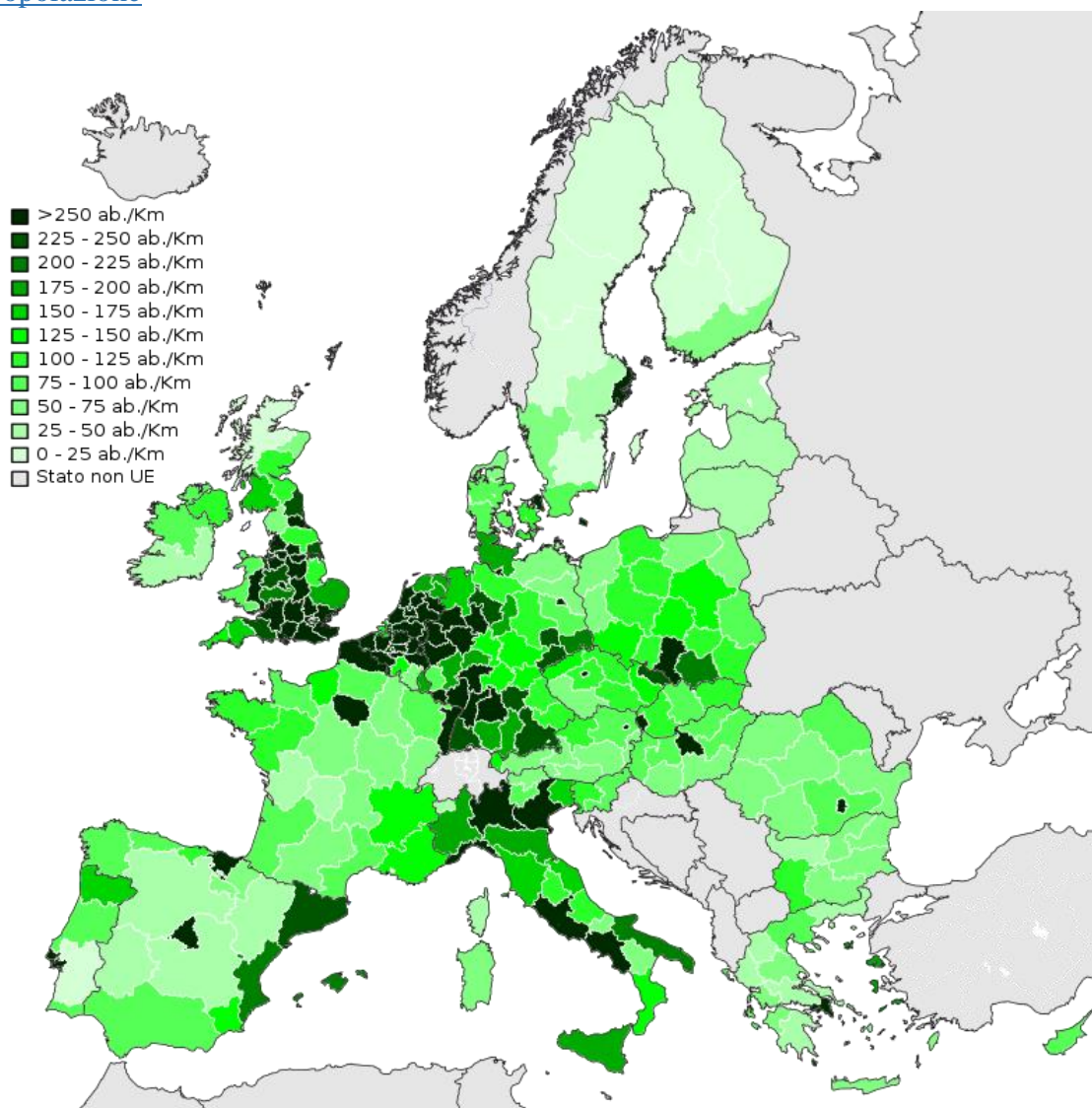
La Bosnia ed Erzegovina e la Georgia hanno presentato la domanda per essere candidate rispettivamente il 15 febbraio 2016 e il 3 marzo 2022.

Mentre i colloqui con Montenegro e Serbia procedono a rilento, i colloqui con la Turchia sono fermi da molto tempo. Albania e Macedonia del Nord, invece, stanno aspettando dal 2020 l'apertura dei negoziati d'adesione a causa del veto posto dalla Bulgaria per alcune dispute di carattere identitario con la seconda.

Tra il 28 febbraio e il 3 marzo 2022, a seguito della crisi russo-ucraina, Ucraina, Georgia e Moldavia hanno presentato la loro domanda di adesione all'Unione europea. Il 7 marzo il Consiglio dell'Unione europea ha invitato la Commissione a presentare la sua opinione in merito. Il 17 giugno 2022 a seguito dello scambio d'informazione fra la Commissione e i tre Paesi che avevano presentato la domanda di adesione, sono state espresse tre posizioni. L'Ucraina ha già attuato gran parte delle riforme richieste e pertanto la Commissione ha consigliato di concederle lo status di candidato. La Moldavia, pur avendo attuato alcune riforme, ha ancora molta strada da fare ma ha il potenziale per essere candidata. La Georgia necessita di più tempo. Questi tre pareri sono stati discussi in occasione del Consiglio europeo del 23 giugno e si è votato favorevolmente per concedere lo status di Paese candidato all'Ucraina e alla Repubblica di Moldavia, per la Georgia si è riconosciuto che il suo futuro è nell'Unione ma che non si può ancora concedere lo statuto di Paese candidato.

I criteri per l'adesione all'Unione sono inclusi nei criteri di Copenaghen, concordati nel 1993, e nel trattato di Maastricht (articolo 49). L'articolo 49 del trattato di Maastricht (come modificato) stabilisce che qualsiasi "Stato europeo" che rispetti i "principi di libertà, democrazia, rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali e dello stato di diritto", può chiedere di aderire all'UE. Il fatto che un Paese sia europeo o meno è soggetto a valutazione politica da parte delle istituzioni dell'UE.

Popolazione



Densità di popolazione nell'UE nel 2014

Al 1° febbraio 2020 la popolazione dell'Unione europea era di circa 450 milioni di persone (il 6% della popolazione mondiale). Nel 2015, 5,1 milioni di bambini sono nati nell'UE-28, corrispondente a un tasso di natalità di 10 su 1000, ovvero 8 nascite al di sotto della media mondiale. Per fare un confronto, il tasso di natalità nell'UE-28 si è attestato a 10,6 nel 2000, 12,8 nel 1985 e 16,3 nel 1970. Il suo tasso di crescita della popolazione era positivo allo 0,23% stimato nel 2016.

Nel 2010, 47,3 milioni di persone che vivevano nell'UE erano nate al di fuori del loro Paese di residenza. Ciò corrisponde al 9,4% della popolazione totale dell'UE. Di questi, 31,4 milioni (6,3%) sono nati al di fuori dell'UE e 16,0 milioni (3,2%) sono nati in un altro Stato membro dell'UE. Il maggior numero assoluto di persone nate al di fuori dell'UE era in Germania (6,4 milioni), in Francia (5,1 milioni), in Spagna (4,1 milioni), in Italia (3,2 milioni) e nei Paesi Bassi (1,4 milioni). Nel 2017, circa 825000 persone hanno acquisito la cittadinanza di uno Stato membro dell'Unione europea. I gruppi più grandi

erano cittadini di Marocco, Albania, India, Turchia e Pakistan. 2,4 milioni di immigrati provenienti da paesi non UE sono entrati nell'UE nel 2017.

Lingue

L'Unione europea contempla 24 lingue ufficiali: bulgaro, ceco, croato, danese, estone, finlandese, francese, greco moderno, inglese, irlandese, italiano, lettone, lituano, maltese, olandese, polacco, portoghese, rumeno, slovacco, sloveno, spagnolo, svedese, tedesco e ungherese. Documenti importanti, come la legislazione, sono tradotti in ogni lingua ufficiale e il Parlamento europeo fornisce la traduzione per i documenti e le sessioni plenarie.

A causa dell'elevato numero di idiomi ufficiali, la maggior parte delle istituzioni utilizza solo una manciata di lingue di lavoro. La Commissione europea svolge le sue attività interne in tre lingue procedurali: inglese, francese e tedesco. Allo stesso modo, la Corte di giustizia europea usa il francese come lingua di lavoro, mentre la Banca centrale europea svolge la sua attività principalmente in inglese.

Anche se la politica linguistica è responsabilità degli Stati membri, le istituzioni dell'UE promuovono il multilinguismo tra i suoi cittadini. L'inglese è la lingua più parlata nell'UE, essendo compresa dal 40% della popolazione dell'UE nel conteggio di nativi e non madrelingua. Il tedesco è la lingua madre più parlata (il 18% della popolazione dell'UE). Più della metà (56%) dei cittadini dell'UE è in grado di svolgere una conversazione in una lingua diversa dalla propria lingua materna.

La maggior parte delle lingue ufficiali dell'UE appartiene alla famiglia linguistica indoeuropea, rappresentata dai rami balto-slavo, italico, germanico, ellenico, e celtico. Alcune lingue dell'UE, tuttavia, sono l'ungherese, il finlandese, l'estone (tutte e tre uraliche), il basco (isolata) e il maltese (semitica), non appartengono alle lingue indoeuropee. I tre alfabeti ufficiali dell'Unione europea sono: cirillico, latino e greco moderno.

Oltre alle 24 lingue ufficiali, ci sono circa 150 lingue regionali e minoritarie, parlate da oltre 50 milioni di persone. Il catalano, il galiziano e il basco non sono lingue ufficiali riconosciute dell'Unione europea ma hanno uno status semi-ufficiale: vengono effettuate le traduzioni ufficiali dei trattati e i cittadini hanno il diritto di corrispondere con le istituzioni in queste lingue. La Carta europea delle lingue regionali o minoritarie ratificata dalla maggior parte degli Stati dell'UE fornisce linee guida generali che gli Stati possono seguire per proteggere il loro patrimonio linguistico. La Giornata europea delle lingue si tiene annualmente il 26 settembre e ha lo scopo di incoraggiare l'apprendimento delle lingue in tutta Europa.

Maggiori città e aree metropolitane

L'Unione europea contiene circa 40 aree urbane con popolazioni di oltre un milione di abitanti. Le maggiori aree metropolitane dell'UE sono Parigi e Madrid.

Seguono Barcellona, Berlino, Reno-Ruhr, Roma e Milano, tutte con una popolazione metropolitana di oltre 4 milioni di abitanti.

L'UE ha anche numerose regioni urbanizzate policentriche come il Reno-Ruhr (Colonia, Dortmund, Düsseldorf, ecc.), Randstad (Amsterdam, Rotterdam, L'Aia, Utrecht, ecc.), Reno-Meno (Francoforte), il duamante fiammingo (Anversa, Bruxelles, Lovanio, Gand, ecc.) e la regione dell'Alta Slesia (Katowice, Ostrava, ecc.).

L'Unione europea contiene 16 città con più di un milione di abitanti, la più grande delle quali è Berlino. Oltre a queste, ci sono agglomerati urbani che pian piano si sono allargati e uniti e che hanno superato per dimensioni molte delle città classiche; il più grande di essi è la Regione metropolitana Reno-Ruhr, che supera i 10 milioni di abitanti. Per quanto concerne solo l'area comunale, i primi dieci comuni dell'Unione europea sono i seguenti:













Immagine	Città	Stato membro	Popolazione (ab.)	Anno
	 Berlino	 Germania	3969495	2019
	 Madrid	 Spagna	3348536	2020
	 Roma	 Italia	2782858	2021
	 Parigi	 Francia	2140526	2019













Immagine	Città	Stato membro	Popolazione (ab.)	Anno
	 Bucarest	 Romania	2106144	2019
	 Vienna	 Austria	1911728	2020
	 Amburgo	 Germania	1841179	2016
	 Varsavia	 Polonia	1783321	2019

Immagine	Città	Stato membro	Popolazione (ab.)	Anno
	 Budapest	 Ungheria	1752286	2018
	 Barcellona	 Spagna	1620343	2018

Istruzione e ricerca

L'istruzione di base è un settore in cui il ruolo dell'UE è limitato al sostegno dei governi nazionali. Nell'istruzione superiore, la politica è stata sviluppata negli anni 1980 con programmi a sostegno degli scambi e della mobilità. Il più visibile di questi è stato il Programma Erasmus, un programma di scambio universitario iniziato nel 1987. Nei suoi primi venti anni, ha supportato opportunità di scambio internazionale per oltre 1,5 milioni di studenti universitari e divenne un simbolo della vita studentesca europea.

Il progetto Erasmus permette agli studenti universitari europei di svolgere un periodo di studio legalmente riconosciuto dalla propria università all'interno di un qualsiasi altro ateneo situato all'interno dell'Unione.

Il progetto fu creato per educare le future generazioni di cittadini all'idea di appartenenza europea; dalla sua creazione si è giunti a mobilitare all'interno dell'Unione europea oltre un milione di studenti. 2199 istituzioni universitarie dei 31 Paesi che aderiscono al programma Socrates partecipano al progetto Erasmus.

Per molti studenti universitari europei il programma Erasmus offre l'occasione per vivere all'estero in maniera indipendente per la prima volta. Per questa ragione è diventato una sorta di fenomeno culturale ed è molto popolare fra gli studenti universitari europei. Il programma non incoraggia solamente l'apprendimento e la comprensione della cultura ospitante, ma anche un senso di comunità tra gli studenti appartenenti a Paesi diversi. L'esperienza dell'Erasmus è considerata non solo un momento universitario ma anche un'occasione per imparare a convivere con culture diverse.

Esistono programmi simili per gli alunni e gli insegnanti delle scuole, per i tirocinanti nell'istruzione e formazione professionale e per gli studenti adulti nel Programma di

apprendimento permanente 2007-2013. Questi programmi sono progettati per incoraggiare una più ampia conoscenza di altri Paesi e per diffondere le buone pratiche nei settori dell'istruzione e della formazione in tutta l'UE. Attraverso il suo sostegno al processo di Bologna, l'UE sostiene standard comparabili e titoli compatibili in tutta Europa.

Lo sviluppo scientifico è facilitato dai programmi quadro dell'UE, il primo dei quali è iniziato nel 1984. Gli obiettivi della politica dell'UE in questo settore sono di coordinare e stimolare la ricerca. Il Consiglio europeo per la ricerca indipendente stanziava fondi dell'UE per progetti di ricerca europei o nazionali. I programmi quadro di ricerca e tecnologia dell'UE si occupano di una serie di settori, ad esempio l'energia in cui l'obiettivo è sviluppare un mix diversificato di energie rinnovabili per aiutare l'ambiente e ridurre la dipendenza dai carburanti importati.

Media e libertà d'espressione

La libertà dei media è un diritto fondamentale che si applica a tutti gli Stati membri dell'Unione europea e ai suoi cittadini, come definito nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e nella Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali. Nell'ambito del processo di allargamento dell'Unione europea, la garanzia della libertà dei media è definita "un indicatore chiave della disponibilità di un Paese a diventare parte dell'UE".

La maggior parte dei media nell'Unione europea è di orientamento nazionale. Alcuni media su scala europea incentrati sugli affari europei sono emersi dai primi anni 1990, come Euronews, EUobserver, EURACTIV o Politico Europe. ARTE è una rete televisiva pubblica franco-tedesca che promuove la programmazione nei settori della cultura e delle arti. L'80% della sua programmazione è fornita in egual misura dalle due società associate, mentre il resto è fornito dal gruppo europeo di interesse economico ARTE GEIE e dai partner europei del canale.

Il programma MEDIA dell'Unione europea sostiene l'industria cinematografica e audiovisiva popolare europea dal 1991. Fornisce supporto per lo sviluppo, la promozione e la distribuzione di opere europee in Europa e oltre.

La libertà dei media, compresa la libertà di stampa, è il principale diritto per garantire la libertà di espressione e la libertà di informazione. L'annuale Giornata mondiale della libertà di stampa si celebra il 3 maggio.

Status giuridico

L'Unione europea è un'unione economica e politica e, per i 19 Paesi che partecipano all'Eurozona e hanno adottato l'euro come valuta ufficiale, è anche un'unione monetaria. Il suo nucleo originario è l'unione doganale e l'organizzazione del mercato comune europeo che, a partire dal trattato di Roma del 1957, si è gradualmente sviluppata in un mercato unico privo di ostacoli regolativi alla libera circolazione delle persone, delle merci, dei servizi e dei capitali. La libertà di circolazione delle persone è stata ulteriormente rafforzata attraverso l'istituzione della cittadinanza europea con il Trattato di Maastricht e attraverso la creazione dell'area di Schengen, alla quale oggi (2021) partecipano 26 Stati, di cui 22 Stati membri dell'UE.

Nonostante l'Unione europea abbia gradualmente acquisito numerose prerogative tipiche di una federazione, con il progressivo trasferimento di poteri dagli Stati membri ai suoi

organi, essa si fonda ancora su trattati internazionali ratificati dagli Stati. Si tratta di trattati che pongono obiettivi politici generali e creano istituzioni dotate dei poteri necessari per il raggiungimento di tali obiettivi. Tra i poteri attribuiti all'UE assume particolare rilievo la capacità di adottare atti normativi vincolanti non solo per gli Stati membri, ma anche per i loro cittadini, e direttamente applicabili sia dai giudici nazionali, sia dalla pubblica amministrazione statale. Inoltre l'UE ha personalità giuridica internazionale e può concludere trattati internazionali con Stati terzi (cioè non membri dell'UE) nelle materie su cui l'UE ha competenza.

In base al principio della supremazia (o prevalenza, o primato) del diritto dell'UE, i giudici nazionali sono tenuti a dare applicazione al diritto dell'UE anche qualora esso sia incompatibile con la legislazione statale, ancorché successiva, e persino in caso di conflitto con la costituzione nazionale. I giudici degli Stati membri dell'UE hanno in linea generale accettato la dottrina della prevalenza del diritto dell'UE anche se, per quanto riguarda i conflitti con il diritto costituzionale interno, l'hanno spesso circondata da limiti ed eccezioni (cosiddetti "controlimiti" alla prevalenza del diritto dell'UE). Le dottrine dell'effetto diretto e della supremazia non furono esplicitamente stabilite nei trattati europei, ma furono sviluppate dalla stessa Corte di giustizia negli anni 1960, apparentemente sotto l'influenza del suo allora più autorevole giudice, il francese Robert Lecourt.

L'UE si basa su due trattati: il trattato sull'Unione europea (TUE) e il trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE). Questi trattati sono il prodotto delle successive modificazioni (Atto unico europeo del 1986, Trattato di Amsterdam del 1997, Trattato di Nizza del 2001, Trattato di Lisbona del 2007) subite sino a oggi dai trattati fondativi, cioè dal Trattato di Parigi istitutivo della CECA del 1951, dal Trattato di Roma istitutivo della CEE e della Euratom del 1957, e dal Trattato di Maastricht istitutivo dell'Unione europea del 1992. A questo corpus di trattati si deve aggiungere (oltre ai protocolli annessi ai trattati e ai trattati di accessione di vari Stati membri) la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, redatta dalla prima Convenzione europea (1999-2000), proclamata a Nizza il 7 dicembre 2000 e diventata giuridicamente vincolante a seguito dell'entrata in vigore del Trattato di Lisbona nel 2009.

Il problema della definizione dell'attuale status giuridico dell'Unione sfociò, il 29 ottobre 2004, nella firma, a Roma, del Trattato che adotta una Costituzione per l'Europa, comunemente noto come Costituzione europea. Un nuovo trattato era stato richiesto dal Consiglio europeo attraverso la Dichiarazione di Laeken poiché i meccanismi di funzionamento delle istituzioni comuni erano ritenuti inadeguati alla coesistenza di ben 28 Stati membri, ciascuno dei quali con diritto di veto in aree fondamentali della politica comune. La proposta Costituzione europea, oltre ad apportare varie riforme istituzionali in gran parte in seguito mantenute dal Trattato di Lisbona (tra cui l'estensione dei casi in cui il Consiglio delibera a maggioranza qualificata anziché all'unanimità), enfatizzava la natura non già meramente internazionale bensì "costituzionale" dell'Unione europea, codificando tra le altre cose la bandiera, l'inno e il motto dell'Unione europea, già introdotti nella prassi. Il processo di ratifica della Costituzione venne, tuttavia, interrotto il 29 maggio 2005 con un referendum popolare in cui il 54,7% dell'elettorato francese scelse di non sottoscrivere il trattato; pochi giorni dopo, il 1° giugno, anche il risultato del referendum tenuto nei Paesi Bassi fu contrario alla ratifica del trattato (con il 61,6% dei voti). Sebbene 18 Stati membri avessero recepito il

documento, prevalentemente per via parlamentare, la cosiddetta Costituzione europea non entrò in vigore.

Dopo il "periodo di riflessione" durato due anni, la cancelliera tedesca Angela Merkel decise di rilanciare il processo di riforma con la Dichiarazione di Berlino del 25 marzo 2007, in occasione dei 50 anni dell'Europa unita, in cui venne espressa la volontà di sciogliere il nodo entro pochi mesi al fine di consentire l'entrata in vigore di un nuovo trattato nel 2009, anno delle elezioni del nuovo Parlamento europeo.

Si svolse, così, sotto la presidenza tedesca dell'Unione il vertice di Bruxelles tra il 21 e il 23 giugno 2007 nel quale si arrivò a un accordo sul nuovo trattato di riforma. L'accordo recepiva gran parte delle innovazioni contenute nella cosiddetta Costituzione, anche se con alcune modifiche al fine di rendere meno evidente il carattere per così dire "costituzionale" del vecchio testo, pur ribadendo pressoché tutti i meccanismi introdotti con il predetto testo, e in più aggiungendo la facoltà per alcuni Paesi di "chiamarsi fuori" da politiche comuni.

Dopo la conclusione della conferenza intergovernativa che finalizzò il nuovo testo, il trattato di Lisbona venne approvato al Consiglio europeo del 18 e 19 ottobre 2007 proprio in tale città e firmato il 13 dicembre dai capi di Stato e di governo. Il trattato è stato ratificato da quasi tutti gli Stati firmatari, prevalentemente per via parlamentare, nel corso del 2008. La mancata ratifica da parte dell'Irlanda in seguito ad apposito referendum confermativo, così come richiesto dalla Costituzione irlandese, non ha permesso di farlo entrare in vigore entro le elezioni europee del 2009. È stato, pertanto, convocato un secondo referendum in Irlanda il 2 ottobre 2009, in cui il trattato è stato approvato con oltre il 67% dei voti. Dal 3 novembre 2009, data del sì definitivo della Repubblica Ceca, tutti gli Stati membri hanno ratificato il trattato, entrato in vigore il 1° dicembre 2009.

Corte di giustizia

Il ramo giudiziario dell'UE — formalmente chiamato Corte di giustizia dell'Unione europea — consiste di due tribunali: la Corte di giustizia e il Tribunale. La Corte di giustizia si occupa principalmente dei casi sollevati dagli Stati membri, dalle istituzioni, e i casi a esso riferiti dai tribunali degli Stati membri. A causa delle dottrine dell'effetto diretto e della supremazia, molte sentenze della Corte di giustizia sono automaticamente applicabili all'interno degli ordinamenti interni degli Stati membri.

Il Tribunale si occupa principalmente delle cause intentate da persone e società direttamente dinanzi ai tribunali dell'UE, e il Tribunale della funzione pubblica dell'Unione europea giudica le controversie tra l'Unione europea e la sua funzione pubblica. Le decisioni del Tribunale possono essere impugnate dinanzi alla Corte di giustizia, ma solo per motivi di diritto.

Diritti umani e democrazia

L'Unione europea ha da sempre assunto il principio dello Stato di diritto e la promozione dei diritti umani come propri valori fondanti (basti pensare che requisito fondamentale per farne parte è l'abolizione della pena di morte); essa difende attivamente tali diritti sia all'interno dei suoi confini sia nelle proprie relazioni estere, ponendo talvolta precisi requisiti per la concessione di accordi commerciali o di altro genere. La protezione garantita dall'Unione europea ai suoi cittadini è avanzatissima: in molti casi essa

soprananza le garanzie prescritte dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo e dalla Corte suprema degli Stati Uniti d'America.

I trattati dichiarano che l'UE stessa è "fondata sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze... in una società in cui prevalgono il pluralismo, la non discriminazione, la tolleranza, la giustizia, la solidarietà e l'uguaglianza tra donne e uomini."

Nel 2009, il trattato di Lisbona ha dato efficacia giuridica alla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. La carta è un catalogo codificato di diritti fondamentali in base al quale è possibile giudicare gli atti giuridici dell'UE. Consolida molti diritti precedentemente riconosciuti dalla Corte di giustizia e derivati dalle "tradizioni costituzionali comuni agli Stati membri". La Corte di giustizia ha da tempo riconosciuto i diritti fondamentali e, a volte, ha invalidato la legislazione dell'UE sulla base del suo mancato rispetto di tali diritti fondamentali.

La firma della Convenzione europea sui diritti umani (CEDU) è una condizione per l'adesione all'UE ed è effettivamente trattata come uno dei criteri di Copenaghen. Questo è un requisito politico e non legale per l'adesione. In precedenza, la stessa UE non ha potuto aderire alla Convenzione in quanto non è né uno Stato né aveva la competenza di aderire. Il trattato di Lisbona e il protocollo 14 della CEDU hanno modificato questo aspetto: il primo obbliga l'UE ad aderire alla convenzione, mentre la seconda lo consente formalmente.

L'UE è indipendente dal Consiglio d'Europa e condividono scopi e idee, in particolare sullo Stato di diritto, i diritti umani e la democrazia. Inoltre, la Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali e la Carta sociale europea, fonte di diritto della Carta dei diritti fondamentali, è stata istituita dal Consiglio d'Europa. L'UE ha inoltre promosso questioni relative ai diritti umani in tutto il mondo. L'UE si oppone alla pena di morte e ha proposto la sua abolizione mondiale. L'abolizione della pena di morte è una condizione per l'adesione all'UE.

Per quanto riguarda la situazione interna, l'Unione europea ha promosso l'armonizzazione delle legislazioni nazionali in materia di asilo politico per i rifugiati, e si propone di combattere il razzismo, l'omofobia e la xenofobia attraverso il sostegno a una rete di organizzazioni non governative e una specifica Agenzia. Nonostante la complessità e la criticità della governance per l'estrema frammentazione negli Stati membri, questi sforzi hanno conferito all'Unione europea, in materia di diritti umani, la legislazione con la maggiore uniformità.

Dal punto di vista delle relazioni internazionali, dal 1992 l'Unione ha introdotto nei propri accordi commerciali o di cooperazione con Paesi terzi una clausola che indica il rispetto dei diritti umani come elemento essenziale del rapporto bilaterale (p. es. nella convenzione di Cotonou, che lega l'UE a 78 Paesi in via di sviluppo ai quali si richiedono precisi impegni nel campo del rispetto dei diritti umani). I principali obiettivi della politica estera europea sono dichiaratamente il progresso e la pacificazione internazionale, ritenuti possibili solo nell'ambito di una struttura democratica.

Per quanto riguarda la libertà di stampa, tutti i Paesi che compongono l'Unione europea sono classificati, dall'ONG Freedom House, come "liberi".

Atti

I principali atti giuridici dell'UE si presentano in tre forme: regolamenti, direttive e decisioni. I regolamenti diventano legge in tutti gli Stati membri nel momento in cui entrano in vigore, senza l'obbligo di misure di attuazione, e sostituiscono automaticamente le disposizioni nazionali in conflitto. Le direttive impongono agli Stati membri di ottenere un determinato risultato, lasciando loro discrezione su come raggiungere il risultato. I dettagli su come devono essere implementati sono lasciati agli Stati membri. Allo scadere del termine per l'attuazione delle direttive, esse possono, a determinate condizioni, avere effetti diretti nella legislazione nazionale contro gli Stati membri.

Le decisioni offrono un'alternativa alle due modalità legislative di cui sopra. Sono atti giuridici che si applicano solo a determinate persone, società o un determinato Stato membro. Sono spesso utilizzati nel diritto della concorrenza o nelle decisioni in materia di aiuti di Stato, ma sono anche frequentemente utilizzati per questioni procedurali o amministrative all'interno delle istituzioni. I regolamenti, le direttive e le decisioni hanno lo stesso valore legale e si applicano senza alcuna gerarchia formale.

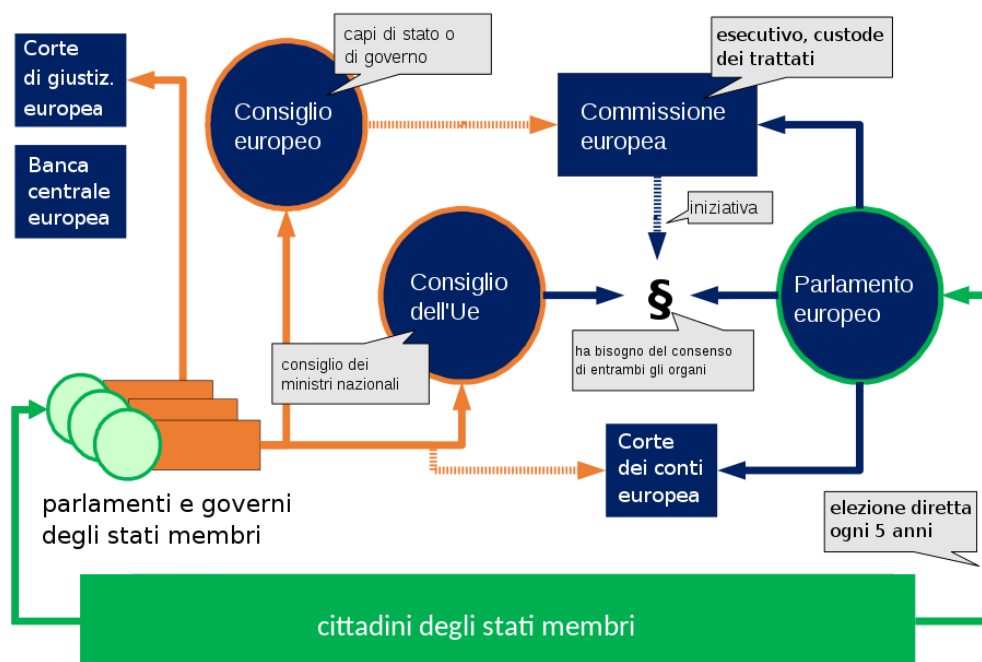
Mediatore europeo

Il Mediatore europeo è stato istituito dal trattato di Maastricht. Il difensore civico è eletto dal Parlamento europeo per la durata del mandato del parlamento e la posizione è rinnovabile. Qualsiasi cittadino o entità dell'UE può presentare ricorso al difensore civico affinché indaghi su un'istituzione dell'UE per motivi di cattiva amministrazione (irregolarità amministrative, iniquità, discriminazione, abuso di potere, mancata risposta, rifiuto di informazioni o ritardo inutile). L'irlandese Emily O'Reilly è l'attuale difensore civico dal 2013.

Paesi terzi

Quando ci si riferisce all'Unione europea, la dicitura Paese terzo significa Paese extra UE, ovvero non appartenente all'Unione. Questo termine si trova, per esempio, nelle direttive, regolamenti e documenti in generale, emanati dall'UE.

Politica



Organigramma del sistema politico con le sette istituzioni dell'Unione in blu, elementi nazionali/intergovernativi in arancione

L'UE opera attraverso un sistema ibrido di processo decisionale sovranazionale e intergovernativo, e secondo i principi di attribuzione (che afferma che dovrebbe agire solo entro i limiti delle competenze che le sono conferite dai trattati) e di sussidiarietà (che afferma che dovrebbe agire solo laddove un obiettivo non può essere sufficientemente raggiunto dagli Stati membri che agiscono da soli). Le leggi emanate dalle istituzioni dell'UE sono approvate in varie forme. In generale, possono essere classificate in due gruppi: quelle che entrano in vigore senza la necessità di misure nazionali di attuazione (regolamenti) e quelle che richiedono specificamente misure nazionali di attuazione (direttive).

Costituzionalmente, l'UE assomiglia in qualche modo sia a una confederazione sia a una federazione, ma non si è formalmente definita come una delle due (non ha una costituzione formale: il suo status è definito dal trattato sull'Unione europea e dal trattato sul funzionamento dell'Unione europea). È più integrato di una tradizionale confederazione di Stati perché il livello generale del governo impiega ampiamente il voto a maggioranza qualificata in alcuni processi decisionali tra gli Stati membri, piuttosto che affidarsi esclusivamente all'unanimità. È meno integrato di uno Stato federale perché non è uno Stato a sé stante: la sovranità continua a fluire "dal basso verso l'alto", dai vari popoli dei singoli Stati membri, piuttosto che da un unico insieme indifferenziato. Ciò si riflette nel fatto che gli Stati membri rimangono i "padroni dei trattati", mantenendo il controllo sull'assegnazione delle competenze all'Unione attraverso il cambiamento costituzionale (mantenendo così il cosiddetto Kompetenz-kompetenz); in quanto mantengono il controllo dell'uso della forza armata; il controllo fiscale; e un diritto di

ritiro unilaterale dall'Unione ai sensi dell'articolo 50 del trattato sull'Unione europea. Inoltre, il principio di sussidiarietà richiede che solo quelle questioni che devono essere determinate collettivamente siano così determinate.

Le attività dell'Unione europea sono regolate da un certo numero di istituzioni e organismi, supportati da numerose agenzie decentrate. Tali organi espletano i compiti assegnati loro dai vari trattati. La leadership politica dell'Unione è esercitata dal Consiglio europeo, che si occupa anche di compiere un'opera di mediazione nei casi in cui vi siano dispute su alcune politiche da adottare.

Istituzioni

L'Unione europea ha sette principali organi decisionali, le sue istituzioni inizialmente previste nell'ambito delle Comunità europee e dei suoi organi specifici: il Parlamento europeo, il Consiglio europeo, il Consiglio dell'Unione europea, la Commissione europea, la Corte di giustizia dell'Unione europea, la Banca centrale europea e la Corte dei conti europea. La competenza nel controllo e nella modifica della legislazione è condivisa tra il Consiglio dell'Unione europea e il Parlamento europeo, mentre i compiti esecutivi sono svolti dalla Commissione europea e in una capacità limitata dal Consiglio europeo (da non confondere con il summenzionato Consiglio dell'Unione europea). La politica monetaria della zona euro è determinata dalla Banca centrale europea. L'interpretazione e l'applicazione del diritto dell'UE e dei trattati sono assicurati dalla Corte di giustizia dell'Unione europea. Il bilancio dell'UE è esaminato dalla Corte dei conti europea. Esistono inoltre numerosi organi ausiliari che forniscono consulenza all'UE o operano in un'area specifica.

- il Consiglio europeo, che stabilisce gli orientamenti politici generali e le priorità dell'Unione riunendo un rappresentante per ogni Stato: il Capo di Stato (se si tratta di repubbliche semipresidenziali o presidenziali) o quello di Governo (se si tratta di monarchie o repubbliche parlamentari). I capi di Stato e di governo sono assistiti dai ministri degli esteri e da un membro della Commissione, con sede a Bruxelles. Il Presidente, nominato dal Consiglio europeo stesso, dura in carica due anni e mezzo. Ha la funzione di dare un indirizzo generale alle politiche europee;
- la Commissione europea rappresenta gli interessi generali dell'UE, è formata da un Commissario per Stato membro, con sede a Bruxelles. Dura in carica cinque anni, compreso il Presidente: i componenti sono nominati dal Consiglio europeo, ma devono avere l'approvazione del Parlamento europeo. Detiene il potere esecutivo e quello di iniziativa legislativa;
- il Consiglio dell'Unione europea (o "Consiglio dei ministri"), formato da un rappresentante di ciascuno Stato membro a livello ministeriale che si occupa della stessa materia a livello statale (ad esempio al Consiglio dei ministri convocato per urgenza economica parteciperanno tutti i ministri dell'economia, ambientale quelli dell'ambiente, ecc.), con sede a Bruxelles. La presidenza è assegnata a uno Stato membro e ruota ogni sei mesi. Detiene il potere legislativo insieme al Parlamento europeo, con funzioni simili a quelle di una "camera alta";
- il Parlamento europeo, composto dai rappresentanti dei cittadini degli Stati membri eletti a suffragio universale diretto (prima dell'entrata in vigore del trattato di Lisbona si faceva riferimento ai popoli dell'Unione) da tutti i cittadini dell'Unione ogni cinque anni, compreso il presidente che per prassi rimane in

carica due anni e mezzo. Ai sensi del Trattato ha sede a Strasburgo, città della Francia, ma svolge i suoi lavori anche a Bruxelles (dove si trova un altro emiciclo) e a Lussemburgo (sede del segretariato). Ogni singolo Stato stabilisce in autonomia le modalità di svolgimento delle elezioni e il metodo di ripartizione dei seggi. Condivide il potere legislativo insieme al Consiglio dell'Unione europea, con funzioni simili a quelle di una "camera bassa";

- la Corte di giustizia dell'Unione europea garantisce l'applicazione uniforme del diritto dell'Unione europea e risolve le controversie tra le istituzioni dell'UE e gli Stati membri e contro le istituzioni dell'UE per conto di persone fisiche, con sede a Lussemburgo.
- la Banca centrale europea è responsabile della stabilità monetaria all'interno degli Stati membri, con sede a Francoforte sul Meno.
- la Corte dei conti europea indaga sulla corretta gestione delle finanze all'interno delle entità dell'UE e sui finanziamenti dell'UE forniti ai suoi Stati membri. Oltre a fornire supervisione e consulenza, può sottoporre alla Corte di giustizia europea questioni irrisolte per arbitrare su presunte irregolarità, con sede a Lussemburgo.

La politica dell'UE è in generale promulgata dalle direttive dell'UE, che sono poi attuate nella legislazione nazionale dei suoi Stati membri e dai regolamenti dell'UE, che sono immediatamente applicabili in tutti gli Stati membri. Il lobbismo a livello dell'UE da parte di gruppi di interesse speciali è regolato per cercare di bilanciare le aspirazioni di iniziative private con il processo decisionale di interesse pubblico.

[Parlamento europeo](#)

Il Parlamento europeo è una delle tre istituzioni legislative dell'UE che, insieme al Consiglio dell'Unione europea, ha il compito di modificare e approvare le proposte della Commissione. I 705 membri del Parlamento europeo (deputati al Parlamento europeo) sono eletti direttamente dai cittadini dell'UE ogni cinque anni sulla base della rappresentanza proporzionale. I deputati sono eletti su base nazionale e siedono in base ai gruppi politici e non alla loro nazionalità. Ogni Paese ha un determinato numero di seggi ed è diviso in circoscrizioni elettorali subnazionali dove ciò non influisce sulla natura proporzionale del sistema di voto.

Nella procedura legislativa ordinaria, la Commissione europea propone una legislazione che richiede l'approvazione congiunta del Parlamento europeo e del Consiglio dell'Unione europea. Questo processo si applica a quasi tutti i settori, compreso il bilancio dell'UE. Il Parlamento è l'organo finale per approvare o respingere la proposta di adesione alla Commissione e può tentare mozioni di censura nei confronti della Commissione facendo appello alla Corte di giustizia. Il Presidente del Parlamento europeo (dal 2022 Roberta Metsola) svolge il ruolo di oratore in Parlamento e lo rappresenta esternamente. Il presidente e i vicepresidenti sono eletti dai deputati ogni due anni e mezzo.

[Consiglio europeo](#)

Il Consiglio europeo dà una direzione politica all'Unione europea. Si riunisce almeno quattro volte l'anno e comprende il presidente del Consiglio europeo (nel 2021 Charles Michel), il presidente della Commissione europea e un rappresentante per Stato membro (capo dello Stato o capo del governo). Anche l'alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza (nel 2021 Josep Borrell) partecipa alle sue

riunioni. Alcuni sono stati descritti come "la suprema autorità politica" dell'Unione. È attivamente coinvolto nella negoziazione delle modifiche dei trattati e definisce l'agenda e le strategie politiche dell'UE.

Il Consiglio europeo ricopre il ruolo di guida per risolvere le controversie tra gli Stati membri e le istituzioni e per risolvere crisi e disaccordi politici su questioni e politiche controverse. Agisce esternamente come "capo di Stato collettivo" e ratifica documenti importanti (ad esempio accordi e trattati internazionali).

Compiti del presidente del Consiglio europeo sono garantire la rappresentanza esterna dell'UE, favorire il consenso e risolvere le divergenze tra gli Stati membri, sia durante le riunioni del Consiglio europeo sia durante i periodi tra loro.

Il Consiglio europeo non deve essere confuso con il Consiglio d'Europa, un'organizzazione internazionale indipendente dall'UE con sede a Strasburgo.

Consiglio dell'Unione europea

Il Consiglio dell'Unione europea (chiamato anche "Consiglio", già "Consiglio dei ministri") detiene - insieme al Parlamento europeo - il potere legislativo nell'UE. È composto da un ministro del governo di ogni Stato membro e si riunisce in diverse composizioni a seconda del settore politico in questione. Nonostante le sue diverse configurazioni, è considerato come un unico corpo. Oltre alle sue funzioni legislative, il Consiglio esercita anche funzioni esecutive in relazione alla politica estera e di sicurezza comune.

In alcune politiche, ci sono diversi Stati membri che si alleano con partner strategici all'interno dell'Unione. Esempi di tali alleanze includono il Gruppo di Visegrád, il Benelux, l'Assemblea baltica, la Nuova lega anseatica e il Gruppo di Craiova.

Commissione europea

La Commissione europea agisce sia come braccio esecutivo dell'UE, responsabile della gestione quotidiana dell'UE, sia come promotore legislativo, con il solo potere di proporre leggi per il dibattito. La Commissione è "custode dei trattati" ed è responsabile del loro efficiente funzionamento e controllo. Funziona de facto come gabinetto di governo, con 27 commissari per diversi settori politici, uno per ciascuno Stato membro, sebbene i commissari siano tenuti a rappresentare gli interessi dell'UE nel suo complesso piuttosto che il loro stato d'origine.

Uno dei 27 è il presidente della Commissione europea (Ursula von der Leyen dal 2019-presente), nominato dal Consiglio europeo, previa approvazione del Parlamento. Dopo il presidente, il commissario più importante è l'alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza, che è di diritto il vicepresidente della Commissione ed è anche scelto dal Consiglio europeo. Gli altri 25 commissari sono successivamente nominati dal Consiglio dell'Unione europea in accordo con il presidente nominato. I 27 commissari come un unico organo sono soggetti all'approvazione (o altrimenti) con il voto del Parlamento europeo.

Organismi consultivi

- Il Comitato economico e sociale europeo, che rappresenta la società civile e le due componenti dell'industria.
- Il Comitato delle regioni, che rappresenta le autorità regionali e locali.

Organismi inter-istituzionali

- Il Servizio europeo per l'azione esterna (SEAE), creato dal Trattato di Lisbona per governare la politica estera e le sedi estere dell'Unione.
- L'Eurostat, l'ufficio che cura le statistiche ufficiali dell'Unione europea.
- L'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, che pubblica, stampa e distribuisce informazioni sull'Unione e sulle sue attività.
- L'Ufficio europeo per la selezione del personale (EPSO, European Personnel Selection Office), che assume il personale per le istituzioni dell'UE e gli altri organismi.
- La Scuola europea di amministrazione (EAS, European Administrative School), il centro di istruzione per il personale di tutte le istituzioni europee.

Altri organismi

- La Procura europea (EPPO), una cooperazione rafforzata pienamente operativa dal 1° giugno 2021, che indaga e persegue frodi contro il bilancio e altri reati contro gli interessi finanziari dell'UE, con sede in Lussemburgo. È prevista, con decisione del Consiglio europeo, una estensione dei suoi poteri al fine di includere la criminalità transnazionale grave.
- Il Mediatore europeo, che difende i cittadini e le organizzazioni dell'UE dalla cattiva amministrazione, con sede a Strasburgo - Francia;
- Il Garante europeo della protezione dei dati (GEPD), che assicura che le istituzioni e gli organi dell'UE, nel trattamento dei dati personali, rispettino il diritto alla privacy dei cittadini dell'Unione, con sede a Bruxelles - Belgio.
- L'Istituto europeo per l'innovazione e la tecnologia (EIT), che cerca di valorizzare le migliori risorse scientifiche, aziendali ed educative europee per aumentare la capacità di innovazione dell'Unione, con sede a Budapest (Ungheria).

Organismi finanziari collegati

Si tratta di istituzioni internazionali regolate da specifici trattati perciò non sono direttamente organi dell'UE ma ne sono collegati perché richiamati dai trattati europei o da specifici regolamenti per svolgere azioni per conto dell'UE.

- La Banca europea degli investimenti (BEI), che finanzia i progetti di investimento dell'UE e che gestisce il Fondo europeo per gli investimenti (FEI), che fornisce garanzie e capitale di rischio per aiutare le piccole e medie imprese, entrambi con sede in Lussemburgo.
- Il Meccanismo europeo di stabilità (MES), che assicura la stabilità finanziaria della zona euro in caso di shock asimmetrici e gestisce il precedente Fondo europeo di stabilità finanziaria (FESF), entrambi con sede in Lussemburgo.
- La Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS), che finanzia o co-finanzia gli investimenti che favoriscono la transizione verso un'economia di mercato nei paesi dell'Europa centrale, orientale ed ex URSS, con sede a Londra.

Agenzie decentrate

Nel tempo sono state create diverse agenzie che svolgono compiti tecnici, scientifici o di gestione. Tra queste si possono citare:

- Alcune agenzie tra cui l'Agenzia europea dell'ambiente, l'Agenzia europea delle sostanze chimiche, l'Agenzia europea per i medicinali, l'Agenzia europea per la sicurezza aerea, l'Agenzia europea per la sicurezza delle reti e dell'informazione, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, l'Agenzia europea per la sicurezza marittima, l'Agenzia ferroviaria europea, l'Autorità europea per la sicurezza alimentare che lavorano nell'ambito dell'Unione;
- Alcune autorità di vigilanza in campo economico, tra cui l'Autorità bancaria europea, l'Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali, l'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati;
- L'Agenzia europea per la difesa, l'Istituto dell'Unione europea per gli studi sulla sicurezza e il Centro satellitare dell'Unione europea, che svolgono compiti specifici connessi alla politica estera e di sicurezza comune (ex "secondo pilastro" dell'Unione europea);
- Europol, Eurojust e CEPOL, che aiutano a coordinare le politiche e la cooperazione giudiziaria in materia penale (ex "terzo pilastro" dell'Unione europea);
- Una serie di agenzie e organismi che derivano dal trattato Euratom;
- Esistono inoltre alcune agenzie esecutive, istituite per svolgere determinati compiti relativi alla gestione di uno o più programmi unitari.

Cooperazione rafforzata

La cooperazione rafforzata è una procedura decisionale istituzionalizzata con il trattato di Amsterdam e poi modificata dal trattato di Nizza. Essa consiste nel realizzare una più forte cooperazione tra alcuni Stati membri dell'Unione europea in determinati temi senza coinvolgere la totalità degli stati membri che possono avere reticenze nell'incrementare l'integrazione in alcune aree; può entrare in vigore, però, solo se partecipa almeno un terzo degli Stati membri. Le cooperazioni in vigore sono sei e vertono sui seguenti temi:

- Legge sul divorzio;
- Brevetti;
- Tassa sulle transazioni finanziarie;
- Euro plus;
- Convenzione di Prüm;
- Patto di bilancio europeo.

Competenze dell'Unione europea

Gli Stati membri dell'UE mantengono tutti i poteri non esplicitamente conferiti all'Unione europea. In alcune aree l'UE gode di competenza esclusiva. Queste sono aree in cui gli Stati membri hanno rinunciato a qualsiasi capacità di emanare una legislazione. In altri settori l'UE e i suoi Stati membri condividono la competenza per legiferare. Mentre entrambi possono legiferare, gli Stati membri possono legiferare solo nella misura in cui l'UE non lo ha fatto. In altri settori politici l'UE può solo coordinare, sostenere e integrare le azioni degli Stati membri, ma non può emanare una legislazione allo scopo di armonizzare le legislazioni nazionali.

Il fatto che un determinato settore politico rientri in una determinata categoria di competenza non è necessariamente indicativo di quale procedura legislativa viene utilizzata per emanare la legislazione all'interno di tale settore. Diverse procedure

legislative sono utilizzate all'interno della stessa categoria di competenza e anche con lo stesso settore politico.

Il trattato di Lisbona definisce in maniera precisa le competenze dell'Unione distinguendo tra:

- competenza esclusiva (art. 3 TFUE);
- competenze concorrenti (art. 4 TFUE);
- competenze di sostegno (art. 6 TFUE);

Competenza esclusiva

Ci sono alcune aree giuridiche di competenza esclusiva dell'Unione europea, nel senso che i singoli Stati non possono imporre le proprie regole o agire indipendentemente. Le principali aree sono l'unione doganale, la regolamentazione del mercato europeo comune, la politica monetaria per gli Stati la cui moneta è l'euro, la conservazione degli ecosistemi marini e la conclusione di alcuni trattati internazionali. In questi settori, l'Unione europea negozia con un'unica voce e agisce come un unico blocco, prendendo decisioni a cui devono sottostare tutti gli Stati membri senza eccezione.

Competenza concorrente

A differenza dei settori precedenti, l'Unione ha competenza concorrente con quella degli Stati membri, nel senso che gli Stati membri possono agire dove l'Unione europea non lo ha già fatto, in materie principalmente riguardanti la coesione sociale ed economica, le politiche ambientali, la protezione dei consumatori e la regolamentazione di servizi di infrastruttura come energia, trasporti, ricerca e sviluppo.

Nei settori della cooperazione allo sviluppo e degli aiuti umanitari, l'Unione ha competenza per condurre azioni e una politica comune, senza che l'esercizio di tale competenza possa avere per effetto di impedire agli Stati membri di esercitare la loro. Invece nei settori della ricerca, dello sviluppo tecnologico e aerospaziale, della cooperazione allo sviluppo e degli aiuti umanitari l'Unione e gli Stati agiscono entrambi con gli strumenti specifici che sono loro propri. L'Unione tutt'al più adotta delle politiche di coordinamento, senza però limitare in alcun modo l'azione statale.

Competenza di sostegno

L'Unione europea può coordinare e sostenere le azioni degli Stati membri in settori terzi dove non può legiferare o imporre un *modus operandi*. Questi settori comprendono il turismo, la tutela della salute, industria, cultura, istruzione, formazione giovanile, sport e altri simili.

Per le politiche economiche, occupazionali e sociali l'Unione ha un ruolo di coordinamento e detta le linee guida (tramite il solo Consiglio) entro le quali ogni Stato ha la libertà di determinare le proprie peculiari politiche.

Competenza esclusiva	Competenza condivisa	Competenza di supporto
<p>L'Unione ha la competenza esclusiva di emanare direttive e concludere accordi internazionali quando previsto da un atto legislativo dell'Unione in materia di...</p> <ul style="list-style-type: none"> • unione doganale • l'istituzione di normative sulla concorrenza necessarie per il funzionamento del mercato interno • politica monetaria per gli Stati membri la cui moneta è euro • la conservazione delle risorse biologiche marine nell'ambito della Politica comune della pesca • politica commerciale comune • conclusione di alcuni accordi internazionali 	<p>Gli Stati membri non possono esercitare competenza nei settori in cui l'Unione ha fatto ciò, vale a dire...</p> <ul style="list-style-type: none"> • il mercato interno • politica sociale, per gli aspetti definiti nel presente trattato • coesione economica, sociale e territoriale • agricoltura e pesca, esclusa la conservazione delle risorse biologiche marine • ambiente • protezione del consumatore • trasporti • reti di trasporto trans-europee • energia • lo spazio di libertà, sicurezza e giustizia • preoccupazioni comuni in materia di sicurezza in materia di sanità pubblica, per gli aspetti definiti nel presente trattato 	<p>L'esercizio delle competenze dell'Unione non deve impedire agli Stati membri di esercitare la propria in campo di...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ricerca, sviluppo tecnologico e spazio • cooperazione allo sviluppo, aiuti umanitari <p>L'Unione coordina le politiche degli Stati membri o attua integrative alle loro politiche comuni non contemplate altrove nel...</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordinamento delle politiche economiche, occupazionali e sociali • estero, sicurezza comune e politiche di difesa <p>L'Unione può svolgere azioni per sostenere, coordinare o integrare le azioni degli Stati membri in campo di...</p> <ul style="list-style-type: none"> • protezione e il miglioramento della salute umana • industria • cultura • turismo • istruzione, gioventù, sport e formazione professionale • protezione civile (prevenzione delle catastrofi) • cooperazione amministrativa

Come indicato nel Titolo I della parte I del trattato consolidato sul funzionamento dell'Unione europea

Affari interni e migrazione

Dalla sua creazione nel 1993, l'UE ha sviluppato le sue competenze nel settore della giustizia e degli affari interni; inizialmente a livello intergovernativo e successivamente dal sovranazionalismo. Di conseguenza, l'Unione ha legiferato in settori quali l'estradizione, diritto di famiglia, diritto di asilo, e giustizia penale. I divieti contro le discriminazioni sessuali e di nazionalità hanno una lunga tradizione nei trattati. Negli ultimi anni, questi sono stati integrati da poteri per legiferare contro la discriminazione basata su razza, religione, disabilità, età e orientamento sessuale. In virtù di questi poteri, l'UE ha adottato una legislazione sulla discriminazione sessuale sul posto di lavoro, la discriminazione fondata sull'età e la discriminazione razziale.

L'Unione ha inoltre istituito agenzie per coordinare i controlli di polizia, di accusa e di immigrazione negli Stati membri: Europol per la cooperazione delle forze di polizia, Eurojust per la cooperazione tra pubblici ministeri, e Frontex per la cooperazione tra autorità di controllo di frontiera. L'UE gestisce inoltre il sistema di informazione Schengen che fornisce una banca dati comune per le autorità di polizia e di immigrazione. Questa cooperazione ha dovuto essere sviluppata in particolare con l'avvento delle frontiere aperte attraverso l'accordo di Schengen e il crimine transfrontaliero associato.

Politica estera

La cooperazione in materia di politica estera tra gli Stati membri risale all'istituzione della Comunità nel 1957, quando gli Stati membri negoziarono come blocco nei negoziati commerciali internazionali nell'ambito della politica commerciale comune dell'UE. Nel 1970 sono iniziati i passi per un più ampio coordinamento nelle relazioni estere con l'istituzione della Cooperazione politica europea che ha creato un processo di consultazione informale tra gli Stati membri con l'obiettivo di formare politiche estere comuni. Nel 1987 la cooperazione politica europea è stata istituita su base formale dall'Atto unico europeo. La CPE è stato ribattezzato come Politica estera e di sicurezza comune (PESC) dal Trattato di Maastricht.

La politica estera e di sicurezza comune è la politica estera e di difesa dell'Unione europea. Viene gestita e promossa dall'Alto rappresentante per gli affari esteri e la politica di sicurezza e dal Servizio europeo per l'azione esterna.

Gli obiettivi della PESC sono di promuovere sia gli interessi dell'UE sia quelli della comunità internazionale nel suo insieme, compreso il rafforzamento della cooperazione internazionale, il rispetto dei diritti umani, la democrazia e lo Stato di diritto. La PESC richiede l'unanimità tra gli Stati membri sulla politica appropriata da seguire su qualsiasi questione particolare. L'unanimità e le difficili questioni trattate nell'ambito della PESC a volte portano a disaccordi, come quelli verificatisi durante la guerra in Iraq.

Il coordinatore e rappresentante della PESC all'interno dell'UE è l'alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza che parla a nome dell'UE in materia di politica estera e di difesa e ha il compito di articolare le posizioni espresse dagli Stati membri su questi campi della politica in un allineamento comune. L'alto rappresentante dirige il servizio europeo per l'azione esterna (SEAE), un unico dipartimento dell'UE che è stato ufficialmente attuato ed è operativo dal 1° dicembre 2010 in occasione del primo anniversario dell'entrata in vigore del trattato di Lisbona. Il SEAE fungerà da ministero degli esteri e da corpo diplomatico per l'Unione europea.

Oltre all'emergente politica internazionale dell'Unione europea, l'influenza internazionale dell'UE è avvertita anche attraverso l'allargamento. I benefici percepiti di diventare un membro dell'UE agiscono come un incentivo per le riforme sia politiche sia economiche negli Stati che desiderano soddisfare i criteri di adesione all'UE e sono considerati un fattore importante che contribuisce alla riforma dei Paesi ex comunisti europei. Questa influenza sugli affari interni di altri paesi viene generalmente definita "potenza dolce", in contrapposizione alla "potenza forte" militare.

Commercio

L'Unione europea è il maggiore esportatore al mondo e dal 2008 il maggiore importatore di beni e servizi. Il commercio interno tra gli Stati membri è aiutato dall'eliminazione degli ostacoli agli scambi come i dazi e i controlli alle frontiere. Nella zona euro, il commercio è aiutato dal fatto di non avere differenze di valuta da affrontare nella maggior parte dei membri.

L'accordo di associazione dell'Unione europea compie qualcosa di simile per una gamma molto più ampia di Paesi, in parte come un cosiddetto approccio soft per influenzare la politica in quei Paesi. L'Unione europea rappresenta tutti i suoi membri presso l'Organizzazione mondiale del commercio (OMC) e agisce per conto degli Stati membri in qualsiasi controversia. Quando l'UE negozia un accordo commerciale al di fuori del quadro dell'OMC, l'accordo successivo deve essere approvato da ogni singolo governo degli Stati membri dell'UE.

L'Unione europea ha concluso accordi di libero scambio (ALS) e altri accordi con una componente commerciale con molti Paesi in tutto il mondo e sta negoziando con molti altri.

Difesa



Dei 27 Stati membri dell'UE, 21 sono anche membri della NATO. Altri tre membri della NATO sono candidati dell'UE: Albania, Montenegro e Turchia

I predecessori dell'Unione europea non sono stati concepiti come un'alleanza militare perché la NATO era in gran parte vista come appropriata e sufficiente per scopi di difesa. 21 membri dell'UE sono membri della NATO mentre i restanti Stati membri seguono politiche di neutralità. L'Unione europea occidentale, un'alleanza militare con una clausola di difesa reciproca, è stata sciolta nel 2011 poiché il suo ruolo era stato trasferito nell'UE.

Secondo l'Istituto Internazionale di Ricerche sulla Pace di Stoccolma (SIPRI), la Francia ha speso 48 miliardi di € in difesa nel 2014, ed è l'unico membro permanente del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite. La maggior parte degli Stati membri dell'UE si è opposto al Trattato per la proibizione delle armi nucleari.

A seguito della guerra del Kosovo nel 1999, il Consiglio europeo ha convenuto che "l'Unione deve avere la capacità di un'azione autonoma, sostenuta da forze militari credibili, i mezzi per decidere di usarli e la prontezza a farlo, al fine di rispondere a crisi internazionali fatte salve le azioni della NATO". A tal fine, sono stati compiuti numerosi sforzi per aumentare le capacità militari dell'UE, in particolare il processo degli obiettivi principali di Helsinki. Dopo molte discussioni, il risultato più concreto è stato l'iniziativa dei gruppi tattici dell'UE, ciascuno dei quali è previsto per essere in grado di schierare rapidamente circa 1500 uomini.

Le forze dell'UE sono state dispiegate in missioni di mantenimento della pace dall'Africa centrale e settentrionale nei Balcani occidentali e nell'Asia occidentale. Le operazioni militari dell'UE sono supportate da numerosi organismi, tra cui l'Agenzia europea per la difesa, il Centro satellitare dell'Unione europea e lo Stato maggiore dell'Unione europea. Frontex è un'agenzia dell'UE istituita per gestire la cooperazione tra le guardie di frontiera nazionali che assicurano le proprie frontiere esterne. Mira a rilevare e fermare l'immigrazione clandestina, la tratta di esseri umani e le infiltrazioni terroristiche. Nel 2015 la Commissione europea ha presentato la sua proposta per una nuova agenzia europea della guardia di frontiera e costiera con un ruolo e un mandato più forti insieme alle autorità nazionali per la gestione delle frontiere. In un'UE composta da 27 membri, una sostanziale cooperazione in materia di sicurezza e difesa si basa sempre più sulla collaborazione tra tutti gli Stati membri.

Il Parlamento europeo il 17 febbraio 2017 approva la risoluzione proposta da Guy Verhofstadt per la creazione di un esercito unico europeo di difesa comune.

Aiuto umanitario

La Direzione generale per la protezione civile e le operazioni di aiuto umanitario europee, o "DG ECHO", fornisce aiuti umanitari dall'UE ai Paesi in via di sviluppo. Nel 2012, il suo bilancio ammontava a 874 milioni di euro, il 51% del bilancio era destinato all'Africa e il 20% ad Asia, America Latina, Caraibi e Pacifico e il 20% al Medio Oriente e al Mediterraneo.

L'aiuto umanitario è finanziato direttamente dal bilancio (70%) come parte degli strumenti finanziari per l'azione esterna e anche dal Fondo europeo di sviluppo (30%). Il finanziamento dell'azione esterna dell'UE è suddiviso in strumenti "geografici" e strumenti "tematici". Gli strumenti "geografici" forniscono aiuti attraverso lo strumento di cooperazione allo sviluppo (DCI, 16,9 miliardi di euro, 2007-2013), che deve spendere il 95% del proprio bilancio in aiuti pubblici allo sviluppo (APS) e dallo strumento europeo di vicinato e partenariato (ENPI), che contiene alcuni programmi pertinenti. Il Fondo europeo di sviluppo (FES, 22,7 miliardi di euro per il periodo 2008-2013 e 30,5 miliardi di euro per il periodo 2014-2020) è costituito da contributi volontari degli Stati membri, ma vi è la pressione di unire il FES al bilancio finanziato dal bilancio strumenti per incoraggiare maggiori contributi per raggiungere l'obiettivo dello 0,7% e consentire una maggiore supervisione del Parlamento europeo.

Nel 2016 la media tra i Paesi dell'UE era dello 0,4% e cinque avevano raggiunto o superato l'obiettivo dello 0,7%: Danimarca, Germania, Lussemburgo, Svezia e Regno Unito.

Cooperazione internazionale e partenariati di sviluppo

L'UE utilizza strumenti di relazioni estere come la politica europea di vicinato che cerca di legare questi Paesi a est e sud del territorio europeo dell'UE all'Unione. Questi Paesi, principalmente quelli in via di sviluppo, includono alcuni che un giorno cercano di diventare uno Stato membro dell'Unione europea o più strettamente integrati con l'Unione europea. L'UE offre assistenza finanziaria ai Paesi del vicinato europeo, purché soddisfino le rigorose condizioni di riforma del governo, riforma economica e altre questioni relative alla trasformazione positiva. Questo processo è normalmente sostenuto da un piano d'azione, come concordato da Bruxelles e dal Paese di destinazione.

Il riconoscimento internazionale dello sviluppo sostenibile come elemento chiave è in costante crescita. Il suo ruolo è stato riconosciuto in tre importanti vertici delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile: la Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo (UNCED) del 1992 a Rio de Janeiro, Brasile; il vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile (WSSD) del 2002 a Johannesburg, in Sudafrica; e la Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile del 2012 (UNCSD) a Rio de Janeiro. Altri accordi globali chiave sono l'accordo di Parigi e l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (ONU, 2015). Gli OSS riconoscono che tutti i Paesi devono stimolare l'azione nelle seguenti aree chiave - persone, pianeta, prosperità, pace e partenariato - al fine di affrontare le sfide globali che sono cruciali per la sopravvivenza dell'umanità.

La collaborazione euromediterranea, o Processo di Barcellona, è stata varata con la conferenza di Barcellona del 27-28 novembre 1995. Vi parteciparono i ministri degli Esteri degli allora 15 Stati membri e dodici Paesi dell'Africa mediterranea e del Vicino Oriente: Algeria, Cipro, Egitto, Giordania, Israele, Libano, Malta, Marocco, Siria,

Tunisia, Turchia e l'Autorità Nazionale Palestinese. La Libia era presente come Paese osservatore. Dopo gli allargamenti dell'Unione europea del 2004, 2007 e 2013, la collaborazione coinvolge i Ventotto e dieci Paesi della sponda sud del Mediterraneo. Gli obiettivi dell'accordo sono tre: rafforzare le relazioni in materia politica e di sicurezza, creare una collaborazione economica e finanziaria, e potenziare la cooperazione nei settori sociale, culturale e umano.

L'azione di sviluppo dell'UE si basa sul consenso europeo sullo sviluppo, approvato il 20 dicembre 2005 dagli Stati membri dell'UE, dal Consiglio, dal Parlamento europeo e dalla Commissione. È applicato dai principi dell'approccio della capacità e dell'approccio allo sviluppo basato sui diritti.

La politica europea di vicinato è una delle politiche esterne dell'Unione europea, indirizzata ai Paesi collocati in prossimità dell'Unione verso sud e verso est. L'obiettivo è quello di costruire rapporti più stretti con tali Stati a livello economico, politico, culturale e strategico.

Economia

L'Unione europea possiede l'economia più grande al mondo, con un prodotto interno lordo nominale complessivo nel 2013 stimato in oltre 13 500 miliardi di euro.

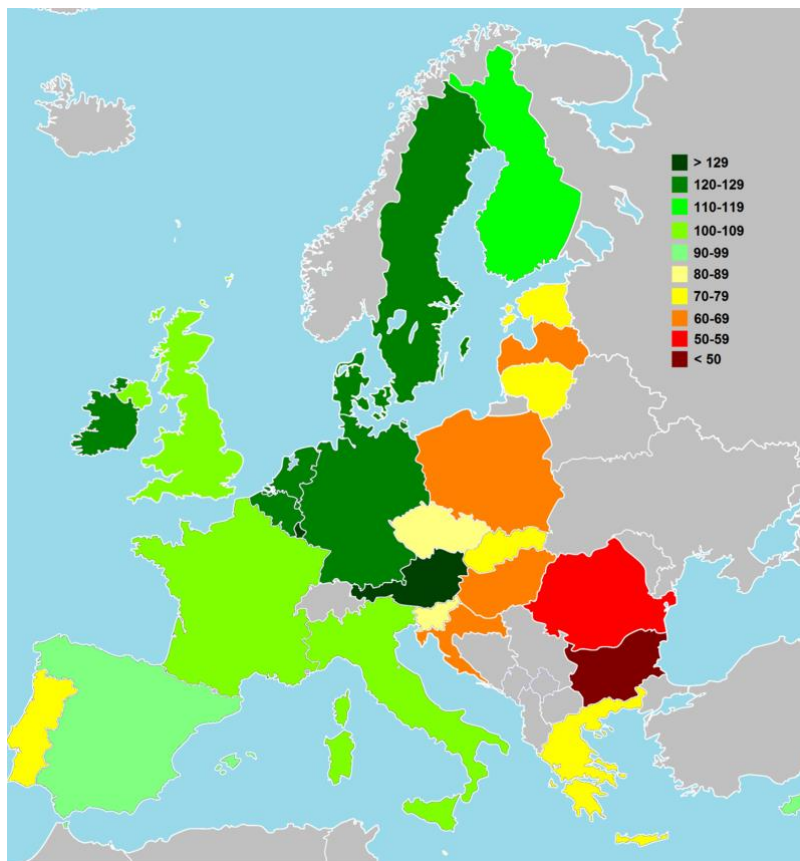
L'Unione europea ha istituito un mercato unico sul territorio di tutti i suoi membri che rappresentano 447 milioni di cittadini. Nel 2020 l'UE ha un PIL combinato di 20 trilioni di dollari internazionali, una quota del 14% del prodotto interno lordo globale per parità di potere d'acquisto (PPP). In quanto entità politica, l'Unione europea è rappresentata dall'Organizzazione mondiale del commercio (OMC). Gli Stati membri dell'UE possiedono il secondo più grande patrimonio netto stimato al mondo dopo gli Stati Uniti (105 trilioni di dollari statunitensi), pari a circa il 20% (~ € 60 trilioni) dei 360 trilioni di dollari (~ € 300 trilioni) della ricchezza globale.

Tra le diverse nazioni, in particolare risultano essere trainanti quattro regioni dell'Europa, che per tal motivo vengono definite i quattro motori economici: Baden-Württemberg, Catalogna, Rodano-Alpi e Lombardia. L'Unione europea detiene mediamente nel tempo il 30% della ricchezza netta mondiale. Segue un prospetto sintetico che mostra la situazione economica dei ventisette Stati dell'Unione, degli Stati in fase di negoziazione per l'accesso e dei rimanenti Stati europei (escluso il Kosovo, per il quale non sono ancora disponibili dati macroeconomici completi a causa della recente indipendenza dalla Serbia). Gli Stati sono ordinati a seconda del prodotto interno lordo (PIL) pro capite, che può essere usato come indice del grado di benessere in una data nazione.

19 Stati membri hanno aderito a un'unione monetaria nota come zona euro, che utilizza l'euro come moneta unica. L'unione monetaria rappresenta 342 milioni di cittadini dell'UE. L'euro è la seconda valuta di riserva più grande nonché la seconda valuta più scambiata al mondo dopo il dollaro statunitense.

Delle prime 500 più grandi società al mondo misurate in base alle entrate nel 2010, 161 hanno sede nell'UE. Nel 2016 la disoccupazione nell'UE si attestava all'8,9% mentre l'inflazione era al 2,2% e il saldo delle partite correnti a -0,9% del PIL. Il guadagno netto annuo medio nell'Unione europea è stato di circa 24 000 € nel 2015, che era circa il 70% di quello negli Stati Uniti.

Vi è una variazione significativa del PIL nominale pro capite all'interno dei singoli Stati dell'UE. La differenza tra le regioni più ricche e più povere (281 regioni NUTS-2 della nomenclatura delle unità territoriali statistiche) variava, nel 2017, dal 31% (Severozapaden, Bulgaria) della media UE28 (30 000 €) al 253% (Lussemburgo) o 4 600 € a 92 600 €.



Il PIL procapite (a parità di potere d'acquisto) nell'Unione, secondo i dati Eurostat per il 2012. I valori sono espressi in percentuale della media dell'UE a 28

Bilancio dell'Unione

L'Unione europea dispone di un bilancio proprio finanziato da:

- Una parte dell'Imposta sul valore aggiunto dell'UE;
- I contributi nazionali secondo il Reddito nazionale lordo di ogni Stato;
- I dazi doganali.

Tali risorse costituiscono oltre il 98% delle entrate dell'Unione per un budget di circa 142 miliardi di euro, approssimativamente l'1% del prodotto interno lordo dell'intera Unione.

Le principali voci di spesa sono:

- La politica agricola comune tramite gli aiuti agricoli diretti (30%) e il fondo per lo sviluppo rurale (11%);
- Le politiche di coesione, di competitività e occupazionali (46%).

Le altre voci di spesa sono legate alla politica estera dell'Unione e all'amministrazione.

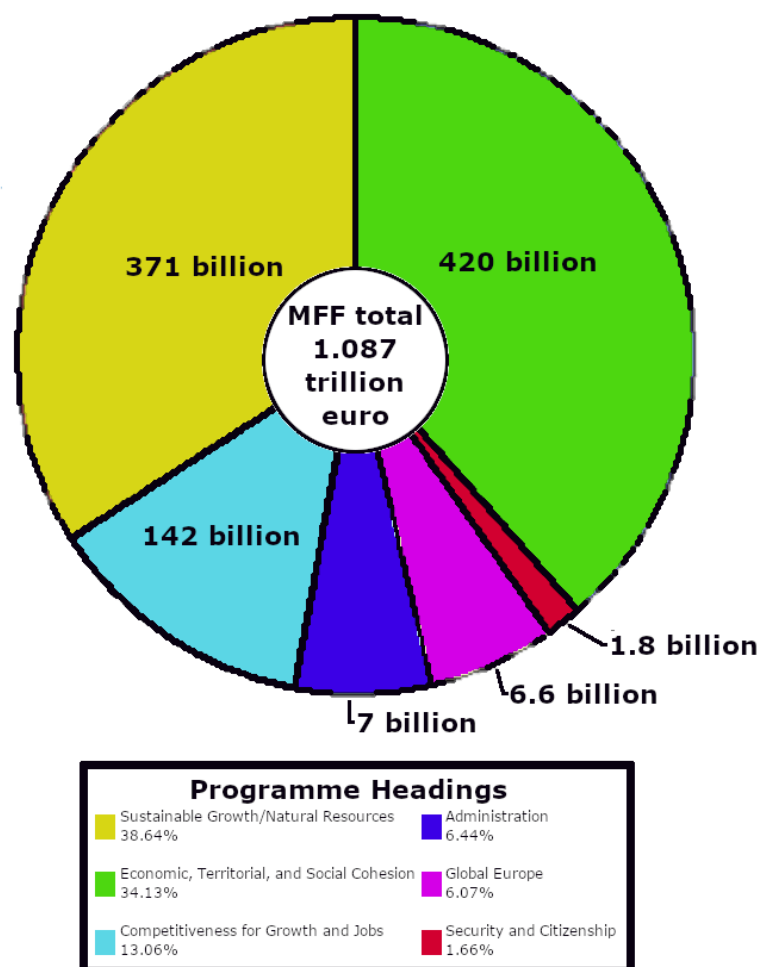
L'Unione europea aveva un budget concordato di 120,7 miliardi di euro per l'anno 2007 e 864,3 miliardi di euro per il periodo 2007-2013, rappresentano l'1,10% e l'1,05% delle previsioni del RNL dell'UE-27 per i rispettivi periodi. Nel 1960, il bilancio dell'allora Comunità economica europea era pari allo 0,03% del PIL.

Nel bilancio 2010 di 141,5 miliardi di euro, la più grande voce di spesa unica è la "coesione e competitività" con circa il 45% del bilancio totale. Seguiva l'"agricoltura" con circa il 31% del totale. Lo "Sviluppo rurale, ambiente e pesca" occupava circa l'11%. L'"Amministrazione" rappresentava circa il 6%. "L'Ue come partner globale" e la "cittadinanza, libertà, sicurezza e giustizia" fanno emergere le retrovie rispettivamente con circa il 6% e 1%.

La Corte dei conti è legalmente tenuta a fornire al Parlamento e al Consiglio (in particolare il Consiglio Economia e Finanza) "una dichiarazione di affidabilità in merito all'affidabilità dei conti e alla legalità e regolarità delle operazioni sottostanti". La Corte formula inoltre pareri e proposte sulla legislazione finanziaria e sulle azioni anti-frode. Il Parlamento lo utilizza per decidere se approvare la gestione del bilancio da parte della Commissione.

La Corte dei conti europea ha firmato i conti dell'Unione europea ogni anno dal 2007 e, pur chiarendo che la Commissione europea ha più lavoro da fare, ha sottolineato che la maggior parte degli errori si verificano a livello nazionale. Nella loro relazione sul 2009, i revisori hanno riscontrato che cinque settori della spesa dell'Unione, l'agricoltura e il fondo di coesione, erano materialmente inficiati da errori. Nel 2009 la Commissione europea ha stimato che l'incidenza finanziaria delle irregolarità era di 1 863 milioni di euro.

**Programmes of the 2014–2020
Multiannual Financial Framework (MFF)
in Billions of Euros**



Quadro finanziario pluriennale 2014-2020 dell'Unione europea

[Politica agricola comune](#)

La politica agricola comune (PAC) rappresenta una delle più “anziane” e importanti politiche dell'UE. Le motivazioni profonde della centralità di questa politica sono strettamente collegate con la poca competitività del settore agricolo europeo. Essa è un sistema di finanziamenti destinati alle attività di coltivazione all'interno dell'Unione; il suo scopo principale è quello di mantenere livelli adeguati di produzione agricola concedendo sussidi alle aziende e ai lavoratori direttamente impiegati nel settore.

Furono introdotti sussidi e incentivi alla produzione agricola, per aumentarne la quantità e per rendere più stabili i prezzi, a beneficio degli agricoltori. In seguito si sono aggiunti gli obiettivi di garantire la sicurezza dei prodotti alimentari e il rispetto dell'ambiente rurale.

Una delle misure della politica agricola perseguita in quegli anni consistette nella fissazione di livelli minimi di prezzo per i prodotti agricoli, che generano enormi

eccedenze. La procedura usuale dell'Unione europea era pagare gli esportatori perché potessero vendere tali prodotti all'estero.

L'opinione pubblica ha dimostrato chiaramente di rifiutare di finanziare senza limite il surplus, ma tale politica venne presa di mira non tanto dai Paesi del terzo mondo esportatori di derrate agricole quanto dai paesi ricchi, in primo luogo gli Stati Uniti, che pretendevano di esportare nel ricco mercato europeo.

Negli ultimi anni gli organi dell'Unione hanno radicalmente cambiato la politica tradizionale. I nuovi regolamenti hanno drasticamente ridotto gli stimoli a produrre. Il risultato di tale inversione di rotta, proprio nel momento in cui gli Stati Uniti stanno dirottando verso usi non alimentari, ma energetici, le loro eccedenze agricole è stato criticato da chi paventa un acuirsi del problema dell'approvvigionamento di cibo. Questo mentre l'Asia sta mutando radicalmente dieta, e non avendo spazi sufficienti per produrre cereali per l'allevamento li dovrà acquistare. Avere abbandonato la politica della sicurezza potrebbe provocare conseguenze negative per Paesi come l'Italia, con una produzione che copre ormai solo una frazione dei cereali consumati e dei panelli proteici per l'allevamento.

La PAC, anche nella versione attuale, è stata peraltro accusata di distribuire fondi in maniera poco equilibrata, favorendo le aziende agricole più grandi e sostenendo la diffusione di metodi di coltivazione invasivi.

La politica agricola è una dei primi accordi comuni europei. Si concentra soprattutto sul settore dei cereali, su quello ortofrutticolo, su quello vitivinicolo, sul settore delle carni bovine e su quello lattiero-caseario. Oggi, assorbe poco meno della metà delle intere risorse dell'Unione (ossia circa 56 miliardi di euro); questo dato è in diminuzione, se si pensa che nel 1980 la PAC ne assorbiva circa il 70%.

Fondi strutturali

I fondi strutturali dell'Unione, per il settennio 2007-2013, vengono ripartiti secondo tre obiettivi:

- Convergenza, finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), dal Fondo Sociale Europeo (FSE) e dal Fondo di coesione (FC).
- Competitività regionale e occupazione, finanziato dal FESR e dal FSE.
- Cooperazione territoriale europea, evoluzione del progetto Interreg, finanziata anch'essa dal FESR.

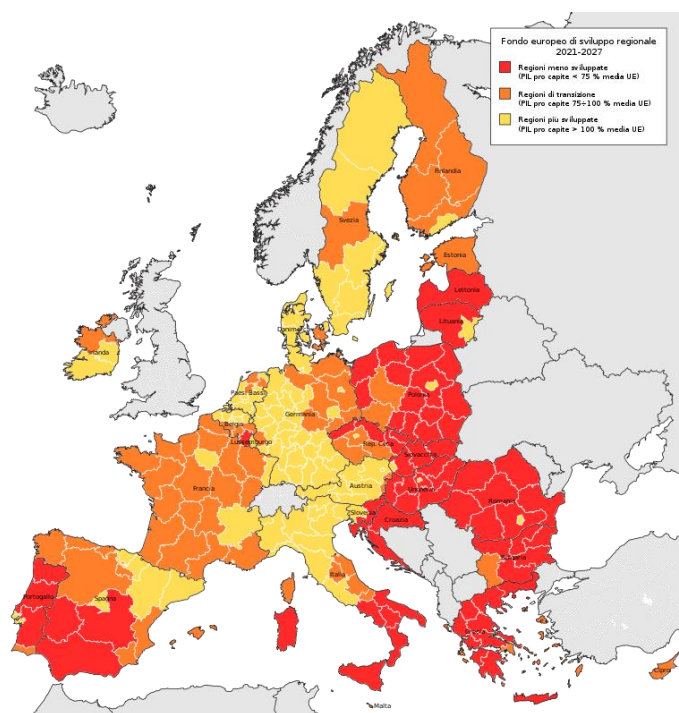
Fondo europeo per lo sviluppo regionale

Allo scopo di appianare le disomogeneità presenti nel tessuto economico e sociale delle diverse regioni del continente, l'Unione promuove la crescita delle aree meno sviluppate attraverso l'erogazione di ingenti fondi riservati al finanziamento degli investimenti nelle seguenti aree:

- la creazione di nuovi posti di lavoro;
- l'investimento nelle infrastrutture, per favorire lo sviluppo e la creazione di posti di lavoro (nelle aree coperte dall'"Obiettivo 1") e, in generale, per diversificare e rivitalizzare le attività economiche locali;

- il supporto alle piccole e medie imprese locali, ad esempio favorendo il trasferimento delle tecnologie e promuovendo strumenti finanziari idonei al sostentamento delle aziende, anche tramite aiuti economici diretti;
- l'investimento nel campo dell'educazione e della sanità (nelle aree coperte dall'"Obiettivo 1");
- lo sviluppo dell'ambiente produttivo, la promozione della ricerca di nuove tecnologie, lo sviluppo della società dell'informazione, la tutela dell'ambiente, le pari opportunità nell'accesso al lavoro e la cooperazione interregionale e transnazionale.

Complessivamente, i fondi europei per lo sviluppo regionale contribuiscono al sostentamento di aree economicamente e socialmente meno sviluppate, segnatamente negli Stati membri di recente ingresso.





Fondo europeo di sviluppo regionale 2021-2027:

- Regioni meno sviluppate (PIL pro capite < 75 % media UE)
- Regioni di transizione (PIL pro capite 75÷100 % media UE)
- Regioni più sviluppate (PIL pro capite > 100 % media UE)






Dati macroeconomici - Stati membri dell'UE

Nazione	PIL 2016 (in milioni di \$)	PIL 2015 pro-capite (\$)	PIL 2015 pro-capite (in % di EU-28)	Infl. (2013)	Disoc. (2013)	Crescita del PIL (media 2000-09)	Crescita del PIL (2015)
 Lussemburgo	55 730	98 987	271	+1,7%	5,9%	+3,2%	+4,4%
 Irlanda	257 417	55 533	145	+0,5%	13,1%	+3,7%	+7,6%
 Paesi Bassi	815 646	49 166	129	+2,6%	6,7%	+1,6%	+1,8%
 Austria	404 293	47 250	127	+2,1%	4,9%	+1,7%	+0,8%
 Germania	3 934 664	46 893	125	+1,6%	5,3%	+0,9%	+1,5%
 Danimarca	258 702	45 709	124	+0,5%	7,0%	+0,8%	+1,6%
 Belgio	494 121	43 585	117	+1,2%	8,4%	+1,6%	+1,3%
 Svezia	473 413	41 188	123	+0,4%	8,0%	+2,0%	+2,8%
 Francia	2 703 378	41 181	106	+1,0%	10,8%	+1,3%	+1,2%
 Finlandia	224 999	41 120	108	+2,2%	8,2%	+2,0%	+0,4%
 Malta	15 382	35 826	99	+1,0%	6,5%	+1,6%	+3,4%
 Italia	2 213 909	35 708	95	+1,3%	11,8%	+0,9%	+1,0%
 Spagna	1 615 074	34 819	92	+1,5%	26,4%	+2,6%	+3,1%

Nazione	PIL 2016 (in milioni di \$)	PIL 2015 pro-capite (\$)	PIL 2015 pro-capite (in % di EU-28)	Infl. (2013)	Disoc. (2013)	Crescita del PIL (media 2000-09)	Crescita del PIL (2015)
 Cipro	28 058	32 785	81	+0,4%	16,0%	+3,2%	+2,5%
 Rep. Ceca	332 477	31 549	85	+1,4%	7,0%	+3,6%	+3,9%
 Slovenia	63 964	31 007	83	+1,9%	10,2%	+3,1%	+2,3%
 Slovacchia	160 998	29 720	77	+1,5%	14,2%	+4,6%	+3,2%
 Estonia	37 549	28 592	74	+3,2%	8,6%	+4,5%	+2%
 Lituania	82 355	28 359	74	+1,2%	11,8%	+4,8%	+1,8%
 Portogallo	289 791	27 835	77	+0,4%	16,5%	+0,9%	+1,6%
 Polonia	1 005 449	26 455	69	+0,8%	10,3%	+3,9%	+3,5%
 Grecia	285 976	26 449	71	-0,9%	27,3%	+3,0%	-2,3%
 Ungheria	258 444	26 222	68	+1,7%	10,2%	+2,3%	+3%
 Lettonia	49 081	24 712	64	+0,0%	11,9%	+4,7%	+2,2%
 Croazia	91 096	21 581	58	+2,3%	17,6%	+3,1%	+0,8%
 Romania	413 846	20 787	57	+3,2%	7,3%	+4,6%	+3,4%
 Bulgaria	136 855	19 097	46	+0,4%	12,9%	+4,7%	+1,7%

Nazione	PIL 2016 (in milioni di \$)	PIL 2015 pro-capite (\$)	PIL 2015 pro-capite (in % di EU-28)	Infl. (2013)	Disoc. (2013)	Crescita del PIL (media 2000-09)	Crescita del PIL (2015)
 Zona euro	13 478 334	-	106	+1,4%	12,0%	+1,4%	+0,6%
 Unione europea	16 448 816	-	100	+1,5%	10,8%	+1,6%	+1,8%

Stati candidati all'adesione UE

Pos.	Nazione ^[7]	PIL 2016 (milioni di \$)	PIL 2015 pro-capite (\$)	% di EU-28 (PPA) (2015)	Inflazione (2012)	Disoccupazione (2012)
1	 Turchia	1 665 332	20 438	53	+6,2%	9,2%
2	 Montenegro	7 421	16 123	41	+5,1%	19,1%
3	 Macedonia del Nord	29 037	14 009	37	+4,7%	31,3%
4	 Serbia	97 502	13 671	36	+12,2%	23,1%
5	 Albania	32 650	11 301	30	+2,4%	15,0%

Politica sociale e uguaglianza

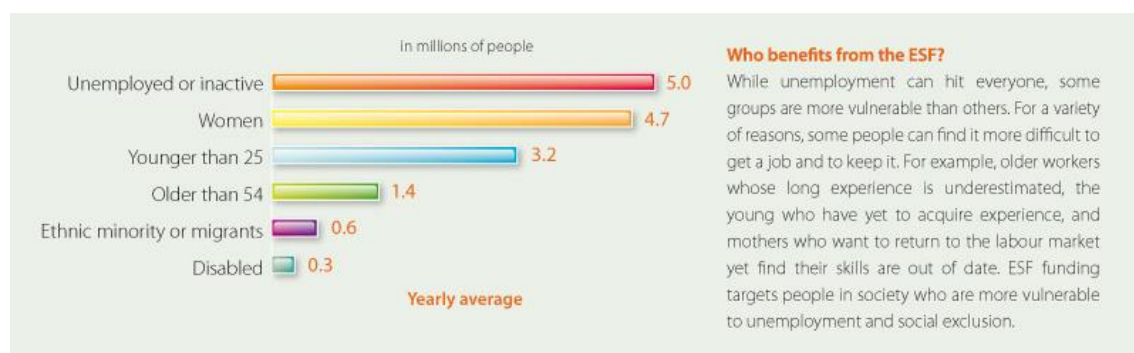
L'UE ha cercato a lungo di mitigare gli effetti dei mercati liberi proteggendo i diritti dei lavoratori e prevenendo il dumping sociale e ambientale. A tal fine ha adottato leggi che stabiliscono norme minime in materia di occupazione e ambiente. Tra questi, la direttiva sull'orario di lavoro e la direttiva sulla valutazione dell'impatto ambientale. L'UE ha anche cercato di coordinare i sistemi di sicurezza sociale e sanitaria degli Stati membri per facilitare le persone che esercitano i diritti alla libera circolazione e garantire che mantengano la loro capacità di accedere ai servizi di sicurezza sociale e sanitari in altri Stati membri.

La Carta sociale europea è l'organismo principale che riconosce i diritti sociali dei cittadini europei. Come dimostrato dalla sentenza Viking della CGUE, la salvaguardia di tali diritti tende tuttavia a essere subordinata al rispetto dei principi dei trattati europei.

Un'assicurazione europea sulla disoccupazione è stata proposta tra l'altro dal commissario per l'occupazione Nicolas Schmit.

Dal 2019 esiste un commissario europeo per l'uguaglianza; un istituto europeo per l'uguaglianza di genere esiste dal 2007.

Alloggio, gioventù, infanzia, diversità funzionale o assistenza agli anziani sono competenze di supporto dell'Unione europea e possono essere finanziate dal Fondo sociale europeo.



Spesa del Fondo sociale europeo per voci

Politica regionale e locale

I fondi strutturali e i fondi di coesione stanno sostenendo lo sviluppo delle regioni sottosviluppate dell'UE. Tali regioni si trovano principalmente negli Stati dell'Europa centrale e meridionale. Numerosi fondi forniscono aiuti di emergenza, sostegno ai membri candidati per trasformare il loro Paese in conformità con lo standard dell'UE (Phare, ISPA e SAPARD) e sostegno alla Comunità degli Stati Indipendenti (TACIS). TACIS è ora diventato parte del programma mondiale EuropeAid.

In questa politica viene affrontata la transizione demografica verso una società che invecchia la popolazione, bassi tassi di fertilità e spopolamento delle regioni non metropolitane.

Ambiente e clima

Nel 1957, quando fu fondata la CEE essa non aveva una politica ambientale. Negli ultimi 50 anni è stata creata una rete sempre più densa di legislazione, che si estende a tutte le aree di protezione ambientale, inclusi l'inquinamento atmosferico, la qualità dell'acqua, la gestione dei rifiuti, la conservazione della natura e il controllo di prodotti chimici, rischi industriali e biotecnologie. Secondo l'Istituto per la politica ambientale europea, la legislazione ambientale comprende oltre 500 direttive, regolamenti e decisioni, rendendo la politica ambientale un'area centrale della politica europea.

I responsabili politici europei hanno originariamente aumentato la capacità dell'UE di agire sulle questioni ambientali definendolo un problema commerciale. Gli ostacoli agli scambi e le distorsioni della concorrenza nel mercato comune potrebbero emergere a causa delle diverse norme ambientali in ciascuno Stato membro. Negli anni successivi,

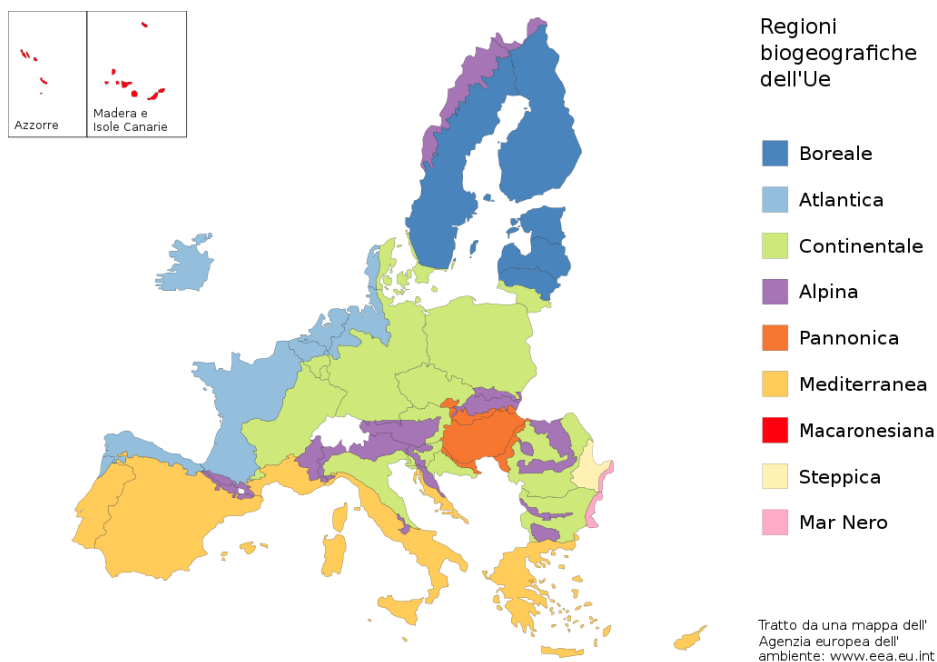
l'ambiente divenne un settore politico formale, con i suoi attori politici, principi e procedure. La base giuridica della politica ambientale dell'UE è stata stabilita con l'introduzione dell'Atto unico europeo nel 1987.

Inizialmente, la politica ambientale dell'UE si è concentrata sull'Europa. Più recentemente, l'UE ha dimostrato leadership nella governance ambientale globale, ad esempio il ruolo dell'UE nel garantire la ratifica e l'entrata in vigore del protocollo di Kyoto nonostante l'opposizione degli Stati Uniti. Questa dimensione internazionale si riflette nel Sesto programma di azione ambientale dell'UE che riconosce che i suoi obiettivi possono essere raggiunti solo se gli accordi internazionali chiave sono attivamente sostenuti e attuati correttamente sia a livello dell'UE sia a livello mondiale. Il trattato di Lisbona ha ulteriormente rafforzato le ambizioni di leadership. Il diritto dell'UE ha svolto un ruolo significativo nel miglioramento della protezione dell'habitat e delle specie in Europa, nonché nel contribuire a migliorare la qualità dell'aria e dell'acqua e la gestione dei rifiuti.

La mitigazione dei cambiamenti climatici è una delle massime priorità della politica ambientale dell'UE. Nel 2007, gli Stati membri hanno convenuto che, in futuro, il 20% dell'energia utilizzata in tutta l'UE deve essere rinnovabile e che le emissioni di anidride carbonica devono essere inferiori nel 2020 di almeno il 20% rispetto ai livelli del 1990. L'UE ha adottato un sistema di scambio delle emissioni per integrare le emissioni di carbonio nell'economia. La Capitale verde europea è un premio annuale assegnato alle città incentrate sull'ambiente, sull'efficienza energetica e sulla qualità della vita nelle aree urbane per creare una città intelligente.

Nelle elezioni del Parlamento europeo del 2019, i partiti verdi hanno aumentato il loro potere, probabilmente a causa dell'aumento dei valori post materialisti.

Nel 2018-2019 sono state proposte per raggiungere un'economia a zero emissioni di carbonio nell'Unione europea entro il 2050. Quasi tutti gli Stati membri hanno sostenuto tale obiettivo in occasione di un vertice dell'UE nel giugno 2019. L'Estonia, la Polonia, la Repubblica Ceca e l'Ungheria non erano d'accordo.



Assistenza sanitaria e sicurezza alimentare

L'UE non ha importanti competenze nel campo dell'assistenza sanitaria e l'articolo 35 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea afferma che "Nella definizione e nell'attuazione di tutte le politiche e attività dell'Unione è garantito un livello elevato di protezione della salute umana". La direzione generale della Salute e dei consumatori della Commissione europea cerca di allineare le leggi nazionali sulla protezione della salute delle persone, sui diritti dei consumatori, sulla sicurezza degli alimenti e di altri prodotti.

Tutta l'UE e molti altri Paesi europei offrono ai loro cittadini una tessera europea di assicurazione malattia gratuita che, su base reciproca, fornisce un'assicurazione per le cure mediche di emergenza quando si visitano altri Paesi europei partecipanti. Una direttiva sull'assistenza sanitaria transfrontaliera mira a promuovere la cooperazione in materia di assistenza sanitaria tra gli Stati membri e a facilitare l'accesso a un'assistenza sanitaria transfrontaliera sicura e di alta qualità per i pazienti europei.

Cultura

La cooperazione culturale tra Stati membri è stata un interesse dell'UE sin dalla sua inclusione come competenza comunitaria nel Trattato di Maastricht. Le azioni intraprese nell'area culturale dall'UE comprendono il programma settennale Cultura 2000, l'evento del mese culturale europeo, e orchestre come la European Union Youth Orchestra. Il programma Capitale europea della cultura seleziona una o più città ogni anno per aiutare lo sviluppo culturale di quella città.

Simboli

La storia della bandiera europea ebbe inizio nel 1955. All'epoca, l'Unione europea esisteva solo sotto forma di Comunità europea del carbone e dell'acciaio, con solo sei Stati membri. Diversi anni prima era stato tuttavia istituito un organismo separato con un numero maggiore di partecipanti - il Consiglio d'Europa - impegnato nella difesa dei diritti umani e nella promozione della cultura europea. Il Consiglio d'Europa stava valutando all'epoca quale simbolo adottare. Dopo varie discussioni, venne adottato l'attuale disegno: un cerchio di dodici stelle dorate in campo blu. In varie tradizioni, il dodici è un numero simbolico che rappresenta la completezza. Si tratta inoltre ovviamente del numero dei mesi dell'anno e delle ore indicate sul quadrante dell'orologio.

Il cerchio è tra l'altro un simbolo di unità. Si è soliti attribuire il disegno vincente al disegnatore francese Arsène Heitz il quale successivamente ne fornì una spiegazione in chiave biblica, facendo riferimento a un'immagine della devozione alla Madonna propria del dodicesimo capitolo dell'Apocalisse: "Nel cielo apparve poi un segno grandioso: una donna vestita di sole con la luna sotto i suoi piedi e sul suo capo una corona di dodici stelle". Il Consiglio d'Europa incoraggiò in seguito le altre istituzioni europee ad adottare la medesima bandiera e nel 1983 il Parlamento europeo accolse l'invito. Nel 1985 la bandiera venne infine adottata da tutti i capi di Stato e di governo dell'UE come emblema ufficiale dell'Unione europea, denominata all'epoca Comunità europea. Tutte le istituzioni europee utilizzano la bandiera dall'inizio del 1986, quando, con l'ingresso di Spagna e Portogallo, i membri della Comunità raggiunsero il numero di dodici. La bandiera

europea è l'unico emblema della Commissione europea, l'organo esecutivo dell'UE. Le altre istituzioni e organi dell'UE hanno un proprio emblema oltre alla bandiera europea.

La capitale europea della cultura è una città designata dall'Unione europea, che per il periodo di un anno ha la possibilità di mettere in mostra la sua vita e il suo sviluppo culturale. Diverse città europee hanno sfruttato questo periodo per trasformare completamente la loro base culturale, e facendo ciò, la loro visibilità internazionale.

Concepito come un mezzo per avvicinare i vari cittadini europei, la "città europea della cultura" venne lanciata il 13 giugno 1985 dal Consiglio dei ministri su iniziativa di Melina Merkouri. Da allora l'iniziativa ha avuto sempre più successo e un crescente impatto culturale e socio-economico per i numerosi visitatori che ha attratto nelle città scelte.

Le città europee della cultura sono state designate su basi intergovernative fino al 2004; gli Stati membri selezionavano unanimemente le città più adatte a ospitare l'evento e la Commissione europea garantiva un sussidio per le città selezionate ogni anno. Dal 2005, le istituzioni europee hanno preso parte alla procedura di selezione delle città che ospiteranno l'evento.

Nel 1990, i ministri della cultura lanciarono il "mese culturale europeo". Questo evento è simile alla città della cultura europea ma dura per un periodo inferiore di tempo ed è indirizzato in particolare alle nazioni dell'Europa centrale e orientale. Anche per questo evento sono previste sovvenzioni da parte della Commissione.

Scienza e tecnologia

L'Agenzia dell'Unione europea per il programma spaziale (EUSPA) in collaborazione con l'Agenzia spaziale europea (ESA) si occupa dello sviluppo dei programmi spaziali europei. L'ESA è un'agenzia internazionale fondata nel 1975 incaricata di coordinare i progetti spaziali di 22 Paesi europei.

Il 17 maggio 1968 venne lanciato ESRO-2B, il primo satellite dell'Unione europea.

Programmi spaziali più importanti:

- Sistema di posizionamento Galileo, un sistema di posizionamento e navigazione satellitare civile, in attività dal 2016 con 26 satelliti orbitanti.
- Copernicus, finalizzato a fornire la capacità all'Unione europea di agire autonomamente nel settore della sicurezza e dell'ambiente tramite rilevazioni satellitari.

Il Centre spatial guyanais è la sede del principale centro di lancio europeo di missili spaziali, usato per i razzi Ariane e Vega dell'ESA.

Sport

Il calcio è di gran lunga lo sport più popolare nell'Unione europea. Gli altri sport con il maggior numero di partecipanti nei club sono tennis, pallacanestro, nuoto, atletica, golf, ginnastica, sport equestri, pallamano, pallavolo e vela.

Lo sport è principalmente di competenza degli Stati membri o di altre organizzazioni internazionali, piuttosto che dell'UE. Esistono alcune politiche dell'UE che hanno interessato lo sport, come la libera circolazione dei lavoratori, che era al centro

della sentenza Bosman che proibiva ai campionati di calcio nazionali di imporre quote ai giocatori stranieri con cittadinanza europea.

Il trattato di Lisbona impone qualsiasi applicazione delle norme economiche per tener conto della natura specifica dello sport e delle sue strutture basate sull'attività volontaria. Ciò è seguito dalle pressioni esercitate da organizzazioni governative come il Comitato Olimpico Internazionale e la FIFA, a causa delle obiezioni sull'applicazione dei principi del libero mercato allo sport, che ha portato a un divario crescente tra i club ricchi e quelli poveri. L'UE finanzia un programma per gli allenatori di calcio israeliano, giordano e irlandese (fino al 31 gennaio 2020 anche britannico) nell'ambito del progetto Football 4 Peace.

Festività

Il giorno europeo o festa dell'Europa si celebra il 9 maggio di ogni anno. Questa data ricorda il giorno del 1950 in cui vi fu la presentazione da parte di Robert Schuman del piano di cooperazione economica, ideato da Jean Monnet (cosiddetta Dichiarazione Schuman), che segna l'inizio del processo d'integrazione europea con l'obiettivo di una futura unione federale.

Impatto

L'Unione europea ha avuto un impatto economico positivo significativo sugli Stati membri. Secondo uno studio del 2019 sugli Stati membri che hanno aderito dal 1973 al 2004, "senza integrazione europea, i redditi pro capite sarebbero stati in media circa il 10% inferiori nei primi dieci anni dopo l'adesione all'UE".

L'Unione europea ha contribuito alla pace in Europa, in particolare pacificando le controversie alle frontiere.

L'Unione europea ha contribuito alla diffusione della democrazia, in particolare incoraggiando le riforme democratiche negli aspiranti Stati membri. Thomas Risse scrisse nel 2009: "Esiste un consenso nella letteratura sull'Europa orientale secondo cui la prospettiva dell'adesione all'UE ha avuto enormi effetti di ancoraggio per le nuove democrazie".

L'Unione europea è stata criticata, a livello politico e funzionale, per la complessità della sua sovrastruttura ovvero la complessità burocratica della sua organizzazione giuridica e dell'apparato normativo con tutti i suoi organi istituzionali.

Libero scambio

Il libero scambio è un sistema di commercio internazionale nel quale merci e servizi possono circolare attraverso i confini nazionali senza barriere doganali, siano di tipo tariffario o non tariffario.

In un sistema di libero scambio, quindi, le autorità di governo non discriminano tra le importazioni a vantaggio delle produzioni interne, né sovvenzionano le esportazioni di prodotto interno sul mercato internazionale. In assenza di vincoli doganali, le quantità e i prezzi dei beni e servizi commerciati dipendono esclusivamente dalla domanda e offerta, vale a dire dalle cosiddette forze di mercato.

Più paesi che adottano tali reciproci accordi formano un'area di libero scambio, all'interno della quale i commerci transfrontalieri possono circolare liberi da barriere doganali, ma ciascun paese rimane libero di applicare dazi, tariffe e quote sulle importazioni dai paesi

esterni all'area. Nel caso in cui gli accordi tra i paesi prevedano, oltre al libero scambio, l'unificazione delle barriere alle importazioni da paesi terzi, si parla di unione doganale. In senso stretto, la nozione di libero scambio non comprende la circolazione transfrontaliera di capitali e lavoratori (i cosiddetti fattori di produzione), nel qual caso si avrebbe invece un mercato unico.

La teoria economica prevalente suppone che un paese benefici dal libero scambio anche in senso unilaterale: un paese guadagnerà dal rimuovere tutte le barriere agli scambi transfrontalieri, indipendentemente da quello che fanno gli altri paesi. Malgrado questo postulato teorico, nella realtà sono più spesso siglati accordi di reciprocità bilaterale o multilaterale.

Un esempio di accordi bilaterali di libero scambio è quello tra gli Stati Uniti d'America e la Corea del Sud. Un esempio di aree di libero scambio è l'accordo nordamericano per il libero scambio.

[Teoria economica e libero scambio](#)

La letteratura riguardante gli effetti del libero scambio sulle economie dei diversi paesi è estremamente ricca, sia sul versante teorico che dal lato delle analisi empiriche. Sebbene vi siano categorie che si avvantaggino e altre che si ritrovino svantaggiate dal libero scambio, vi è una forte preponderanza tra gli economisti contemporanei a ritenere il libero scambio fonte di ricchezza netta per le varie nazioni coinvolte.

[Adam Smith e i vantaggi assoluti](#)

La prima modellizzazione teorica a difesa del libero scambio è, in generale, attribuita ad Adam Smith nella sua opera più nota, *La ricchezza delle nazioni* (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776), nella quale cerca di contrastare le politiche mercantilistiche affermando che tutti i paesi guadagnerebbero se si specializzassero ciascuno nella produzione dei beni in cui è più efficiente, scambiandosi poi i prodotti finiti tramite il commercio internazionale. Tale principio, basandosi sui vantaggi assoluti, trovava il suo limite nel caso in cui una nazione fosse più efficiente nella produzione di tutti i beni, nel qual caso non avrebbe alcun interesse nel commerciare con altri paesi.

[David Ricardo e i vantaggi comparati](#)

La teoria economica classica ha superato i limiti dell'impostazione di Adam Smith mediante la teoria dei vantaggi comparati, descritta nel 1815 da Robert Torrens nel suo lavoro *Saggio sul commercio estero del grano*, poco dopo strutturata da David Ricardo nel suo *Principi di economia politica e dell'imposta* (*Principles of Political Economy and Taxation*, 1817). Secondo questo principio, basato su un esempio che considera due paesi (Inghilterra e Portogallo) e due beni (vino e vestiti) e una risorsa produttiva (forza lavoro). Nel suo esempio, sebbene il Portogallo sia più efficiente nella produzione di entrambi i beni, Ricardo mostra che i paesi troverebbero comunque vantaggio a specializzarsi nella produzione del solo bene nel quale godono di un vantaggio comparato, scambiando poi questo bene con l'altro tramite il commercio.

[Heckscher-Ohlin e i fattori di produzione](#)

La teoria, oggi nota come Modello di Heckscher-Ohlin (abbreviato H-O), sviluppata nei primi anni Novanta dagli economisti svedesi Eli Heckscher e Bertil Ohlin, è un'estensione del lavoro di Ricardo. In tale modello i fattori di produzione sono due:

capitale e lavoro, mentre nel lavoro di Ricardo era presente un solo fattore di produzione. Il modello H-O prevede quindi due fattori di produzione (lavoro, capitale), due paesi e due beni, ed è per tale ragione talvolta chiamato modello “2x2x2”. Assumendo una diversa distribuzione relativa di lavoro e capitale tra i paesi e mantenendo i fattori di produzione non commerciabili tra paesi, il risultato ottenuto da H-O è un equilibrio generale dove i paesi esportano il bene che utilizza più intensivamente il fattore di produzione relativamente più abbondante. In tal senso, il commercio di beni tra paesi equivale a uno scambio dei fattori di produzione contenuto nei beni, e garantisce l'ottenimento di una soluzione che massimizza i profitti per i detentori dei fattori di produzione.

New Trade Theory

Con la teoria New Trade si intende una serie di modelli economici di commercio internazionale nel quale sono introdotte economie di scale crescenti e effetti rete tra le imprese della stessa industria. In tale modo, la teoria tende a spiegare la localizzazione delle imprese dello stesso settore in distretti industriali e a giustificare misure di protezione delle industrie nascenti, nel percorso di specializzazione industriale di un paese, o della nascita di un distretto.

Curiosità

Nel descrivere l'ingenuità della vecchia morale, specialmente quella di Kant, Nietzsche fa ricorso alla teoria del libero scambio. Come quella, infatti, pretende dal singolo quelle azioni che si desiderano da tutti gli uomini... come se ognuno sapesse senz'altro quale maniera d'agire giovi all'umanità, così questa presuppone che l'armonia generale debba prodursi da sé secondo leggi innate di miglioramento (oggi si direbbe forze di mercato).

Area di libero scambio

Una area di libero scambio (free-trade area) è un ben definito gruppo di paesi che hanno concordato di eliminare dazi, quote e preferenze tariffali su molti (o addirittura su tutti) i beni tra di loro scambiati tramite un accordo di libero scambio (ALS). Si può considerare come il secondo stadio dell'integrazione economica.

L'area di libero scambio non va confusa con l'unione doganale, siccome quest'ultima è identica all'area di libero scambio, ma in più ha una tariffa doganale esterna comune.

Descrizione

I paesi scelgono questa forma di integrazione economica quando le loro strutture economiche sono complementari. Se esse sono concorrenziali, verrà scelta l'unione doganale.

A differenza di una unione doganale, i membri di una area di libero scambio non hanno la stessa politica doganale verso i paesi non membri, ciò significa che ciascun Paese membro può applicare differenti dazi o quote a paesi non-membri. Per evitare l'evasione dei dazi da parte dei paesi non-membri (attraverso la riesportazione), i paesi usano il sistema della certificazione di origine, attraverso cui sono definiti i requisiti di quantità minima di fattori produttivi e valore aggiunto locali immessi nel bene. I beni che non soddisfano questi requisiti minimi non hanno diritto al trattamento speciale previsto dal trattato di libero scambio. Le regole sull'origine di beni che attraversano paesi appartenenti ad aree di libero scambio diverse (e di conseguenza con leggi sulla certificazione d'origine

diverse) sono e le loro relazioni sono gestite tramite il cosiddetto cumulo; in alcuni casi diverse aree di libero scambio hanno accordi integrati, in altri casi il cumulo tra beni provenienti da diverse aree di libero scambio non è prevista.

Una area di libero scambio è il risultato di un accordo sul libero scambio (una forma di accordo commerciale) tra due o più paesi. Le aree e i trattati di libero scambio possono essere applicati a cascata - se alcuni paesi firmano un accordo per formare una area di libero scambio e decidono di negoziare insieme (sia come un blocco commerciale che come un forum di singoli membri della loro area di libero scambio) un altro trattato di libero scambio con un altro (o con altri) Paesi - in questo caso la nuova area di libero scambio consiste della vecchia area di libero scambio più il nuovo (o i nuovi) paesi.

All'interno di un Paese industrializzato ci sono solitamente poche o insignificanti barriere allo scambio di beni e servizi tra diverse parti del Paese. Per esempio, solitamente non esistono dazi o quote, non ci sono attese per far passare il bene da una parte all'altra del Paese (eccetto quelle imposte dalla distanza); non ci sono solitamente differenze legali o di tassazione. Tra paesi diversi, d'altra parte, molte di queste barriere allo scambio di beni sono presenti. La presenza in essi di dazi di qualche tipo (una volta che il bene è entrato nel Paese) e il livello delle tasse sulla vendita e delle leggi variano spesso tra i paesi.

Lo scopo di una area di libero scambio è di ridurre le barriere allo scambio tanto da far crescere il commercio come risultato della specializzazione economica, della divisione del lavoro, e, soprattutto, attraverso la teoria e la pratica del vantaggio comparato. La teoria del vantaggio comparato sostiene che in un mercato senza restrizioni (in equilibrio) ogni fonte di produzione tenderà a specializzarsi nell'attività in cui ha un vantaggio comparato rispetto alle altre. La teoria sostiene che il risultato netto sarà un incremento del reddito e in ultima istanza la salute e il benessere per tutti nell'area di libero scambio. Naturalmente la teoria fa riferimento solo al benessere aggregato e non dice nulla riguardo alla sua distribuzione. In effetti potrebbero esserci dei perdenti, in particolare tra le industrie con svantaggi comparati che da poco godono di un sistema protezionistico. I fautori del libero commercio possono facilmente controbattere che il guadagno dei vincenti supera le perdite dei perdenti.

Mercosur



Il Mercosur (dizione spagnola, Mercado Común del Sur) o Mercosul (secondo la dizione portoghese, Mercado Comum do Sul; in guaraní: Ñemby Ñemuha, Italiano: Mercato comune del sud) è il mercato comune dell'America meridionale che si affianca alla Comunità Andina, alla Comunità Caraibica e al Sistema di integrazione centroamericana.

Ne fanno parte in qualità di Stati membri:

- Argentina, Brasile, Paraguay, Uruguay e Venezuela.

Sono inoltre Stati associati la Bolivia e il Cile (dal 1996), il Perù (dal 2003), la Colombia e l'Ecuador (dal 2004). Il Venezuela è diventato membro a pieno titolo dell'organizzazione il 31 luglio 2012, dopo ben 6 anni dall'avvio del processo, che è stato rallentato dall'opposizione del Paraguay. Nel dicembre 2016, i paesi fondatori sospesero il Venezuela per scorrettezze nei rapporti di mercato sudamericani.

L'organizzazione fu istituita con il Trattato di Asunción firmato il 26 marzo 1991 da Brasile, Argentina, Uruguay e Paraguay. Nel 1995 furono contestualmente aboliti i dazi doganali tra i quattro Paesi e istituita una tariffa doganale comune verso paesi terzi. L'obiettivo del Mercosur è la realizzazione di un mercato comune, anche se esistono ancora forti ostacoli protezionistici tra i vari stati. Esso potrebbe esser paragonato al vecchio MEC se non esistessero forti asimmetrie tra i vari Paesi; infatti se è possibile affermare che i tre maggiori Paesi del Mercato Europeo Comune fossero piuttosto simili per esperienze economiche e storiche, non si può dire la stessa cosa per l'Argentina, il Brasile, l'Uruguay e il Paraguay: basti pensare che il Brasile da solo sviluppa circa il 77% del prodotto economico del gruppo, l'Argentina il 20%, l'Uruguay il 2% e il Paraguay l'1%.

Le lingue ufficiali e di lavoro sono lo spagnolo e il portoghese.

Nel 28 maggio 2008 fu firmato il Trattato Costitutivo dell'Unione delle Nazioni Sudamericane (UNASUL [portoghese] - UNASUR [spagnolo] - UZAN [olandese]),

composta dai dodici Stati dell'America del Sud e fondata secondo gli ideali di integrazione multi-settoriale nell'America meridionale. L'organizzazione unisce entrambe le unioni doganali regionali: il Mercosul e la Comunità andina (CAN). La carica di Segretario-Generale dell'Unasul fornisce all'entità una supremazia politica definita nello scenario internazionale, il che è il primo passo per la creazione di un organo burocratico permanente di un'ulteriore unione sovranazionale capace di sostituire gli organi politici del Mercosul e della CAN.

Nel giugno 2019, dopo oltre vent'anni di negoziati, è stato concluso un accordo di libero scambio tra il Mercosur e l'Unione europea, che prevede un abbassamento dei dazi doganali per favorire la circolazione di beni e merci tra le due aree.

Peso demografico

La popolazione totale degli Stati membri è di oltre 290 milioni di persone, il paese più popoloso dell'organizzazione è il Brasile (206.081.432 abitanti). Seguono l'Argentina (43.590.368), il Venezuela (31.703.499), il Paraguay (6.854.536) e l'Uruguay (3.351.016). La densità abitativa di questi paesi è molto bassa.

Stati membri

Membri a pieno titolo

-  [Argentina](#)
-  [Brasile](#)
-  [Paraguay](#)
-  [Uruguay](#)
-  [Venezuela](#) (sospeso)

Membri associati

-  [Bolivia](#) (candidato)
-  [Cile](#)
-  [Colombia](#)
-  [Ecuador](#)
-  [Perù](#)

Osservatori |

-  [Messico](#)
-  [Nuova Zelanda](#)



■ Paesi membri

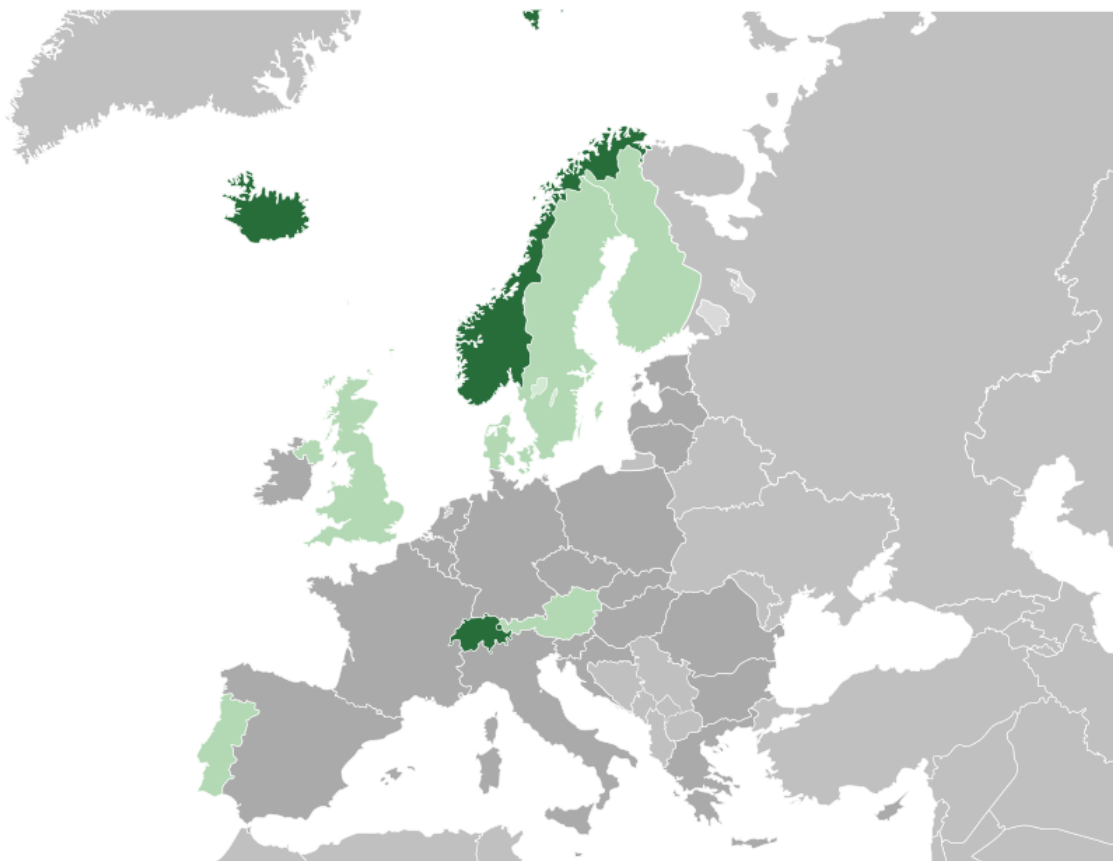
■ Sospeso

■ Candidato

Associazione europea di libero scambio

L'Associazione europea di libero scambio (in italiano AELS; in inglese: EFTA, European Free Trade Association; in francese: AELE, Association européenne de libre-échange) è un'organizzazione interstatale che promuove il libero scambio e l'integrazione economica tra gli stati membri.

L'accordo per la sua istituzione è stato stipulato il 3 maggio 1960, comprendendo vari di quegli stati europei che non desideravano o non potevano ancora entrare nella Comunità Economica Europea (poi divenuta Unione europea). Lo scopo dell'associazione è la soppressione delle imposte doganali sull'import-export e la promozione degli scambi commerciali fra gli stati membri. La sede dell'AELS è a Ginevra, ma l'associazione ha uffici a Bruxelles e nel Lussemburgo.





■ stati membri dell'AELS ■ ex-stati membri dell'AELS

Storia e membri

La Convenzione di Stoccolma che istituì l'AELS fu firmata il 4 gennaio 1960 da sette stati: Austria, Danimarca, Norvegia, Portogallo, Svezia, Svizzera e Regno Unito.

L'anno successivo, si associò all'AELS anche la Finlandia, che ne diventò membro a tutti gli effetti nel 1986. Nel 1970 ne entrò a far parte l'Islanda e nel 1991 il Liechtenstein.

Nel 1972 Danimarca e Regno Unito decisero di lasciare l'Associazione, optando per l'ingresso nella CEE; lo stesso fecero il Portogallo nel 1985, e l'Austria, la Finlandia e la Svezia nel 1995 (nel frattempo la CEE aveva preso il nome di CE ovvero Comunità Europea). A seguito di tali mutamenti, l'attuale composizione dell'AELS è di quattro stati: Islanda, Liechtenstein, Norvegia e Svizzera.

Stato	Ingresso	Uscita
 Danimarca	1960	1972
 Regno Unito	1960	1972




 Portogallo	1960	1985
 Austria	1960	1995
 Svezia	1960	1995
 Norvegia	1960	
 Svizzera	1960	
 Islanda	1970	
 Finlandia	1986	1995
 Liechtenstein	1991	

La Convenzione di Stoccolma fu poi sostituita dalla Convenzione di Vaduz, la quale stabilisce la liberalizzazione del commercio tra gli stati membri.

Tre membri dell'AELS sono parte del Mercato Interno dell'Unione europea, attraverso l'Accordo sullo Spazio economico europeo, creato nel 1994. Il quarto paese, la Svizzera, ha optato per la conclusione di accordi bilaterali con la UE. Inoltre, gli Stati dell'AELS hanno concluso in modo congiunto accordi di libero scambio con numerosi paesi nel mondo: nel corso degli anni sono state sottoscritte relazioni con vari paesi del resto dell'Europa, ma anche con stati americani e del bacino mediterraneo; molti di essi hanno concluso accordi di libero scambio.

Membri attuali

Stato	Nome ufficiale	Capitale	Adesione	Popolazione	Area in km ²	PIL pro capite (PPA) [\$]
 Islanda	(IS) Íslenska lýðveldið	Reykjavík	1° gennaio 1970	310.000	103.000	60.996

 Liechtenstein	(DE) Fürstentum Liechtenstein	Vaduz	1° gennaio 1991	34.247	160	164.437
 Norvegia	(NO, NB) Kongeriket Norge (bokmål) / (NN) Kongeriket Noreg (nynorsk)	Oslo	3 maggio 1960	4.721.600	385.155	70.617
 Svizzera	(DE) Schweizerische Eidgenossenschaft (FR) Confédération suisse (IT) Confederazione svizzera (RM) Confederaziun svizra	Berna	3 maggio 1960	7.591.400	41.285	79.609

Istituzioni

La struttura dell'AELS si compone di un Consiglio dell'AELS, che la governa, e di un Segretariato AELS. Inoltre, come collegamento all'Accordo SEE del 1992, vi sono altri due organi all'interno dell'organizzazione: l'Autorità per la Sorveglianza e la Corte AELS.

Segretari generali

Sono stati Segretari Generali dell'AELS:

- 1960-1965:  Frank E. Figgures
- 1965-1972:  Sir John Coulson
- 1972-1975:  Bengt Rabaeus
- 1976-1981:  Charles Müller
- 1981-1988:  Per Kleppe
- 1988-1994:  Georg Reisch
- 1994-2000:  Kjartan Jóhannsson
- 2000-2006:  William Rossier
- 2006-2012:  Kåre Bryn
- 2012-2018:  Kristinn F. Árnason
- dal 2018:  Henry Gétaz

Istituzioni relative allo SEE

L'Autorità per la Sorveglianza e la Corte AELS regolano le attività dei Membri AELS rispetto ai loro obblighi nello Spazio economico europeo (SEE). Poiché la Svizzera non è membro del SEE, essa non partecipa a queste istituzioni.

L'Autorità per la Sorveglianza dell'AELS svolge il ruolo, che la Commissione europea ha nell'UE, di “guardiano dei trattati” per i paesi AELS, mentre la Corte AELS svolge, per i paesi AELS, ruolo paritetico a quello della Corte di giustizia dell'Unione europea.

Nel piano originale per il SEE mancavano queste due istituzioni: si indicava invece che avrebbero dovuto essere la Corte di Giustizia UE e la Commissione europea ad esercitare quelle funzioni. Durante i negoziati per l'Accordo SEE, la Corte di Giustizia informò con una lettera il Consiglio dell'Unione europea dichiarando che considerava l'attribuzione di poteri supra Stati non membri della UE a Istituzioni dell'Unione una violazione dei Trattati e, dunque, si raggiunse un accordo differente per definirne la struttura istituzionale.

Sedi

Il Segretariato dell'AELS ha la sua sede principale in Svizzera, a Ginevra. L'Autorità per la Sorveglianza dell'AELS ha la sua sede principale a Bruxelles, in Belgio (la medesima sede della Commissione europea), mentre la Corte dell'AELS si trova in Lussemburgo (la stessa sede della Corte di giustizia dell'Unione europea).

AELS e Unione Europea

L'AELS aderisce allo Spazio economico europeo sin dal 1992. Il mercato AELS e quello della UE, a seguito di un accordo del 1994, è riunito in un unico «mercato interno», di cui fanno parte gli stati membri dello Spazio economico europeo e quelli dell'Unione europea.

La Svizzera è l'unico paese ad aver deciso, a seguito di referendum popolare (1992), di non entrare a far parte dello spazio economico europeo, ed è quindi l'unico stato AELS a non far parte del "mercato interno". Negli anni successivi ha negoziato specifici accordi bilaterali con l'Unione.

Per quanto concerne l'eventualità di un ingresso nell'Unione Europea, la Norvegia ha rifiutato di entrarvi in due occasioni, in seguito a referendum: la prima nel 1973, quando invece aderirono Regno Unito e Danimarca; la seconda, nel 1995, quando entrarono nell'UE Finlandia e Svezia. In Islanda e in Svizzera la questione non è mai stata sottoposta a votazione popolare.

Accordo centroeuropeo di libero scambio

L'accordo centroeuropeo di libero scambio o CEFTA, (dall'acronimo inglese Central European Free Trade Agreement) è un accordo di libero scambio tra la Macedonia del Nord, la Serbia, il Kosovo, la Bosnia ed Erzegovina, il Montenegro, l'Albania e la Moldavia. Precedentemente ne erano membri anche Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria, Slovenia, Romania, Bulgaria e Croazia.

Membri



- Stati membri attuali
- Precedenti Stati

Stati	Adesione	Recesso
 Polonia	1992	2004
 Ungheria		
 Rep. Ceca		
 Slovacchia		
 Slovenia	1996	2004

 Bulgaria	1998	2007
 Romania	1997	
 Croazia	2002	2013
 Macedonia del Nord	2006	
 Albania	2007	
 Bosnia ed Erzegovina		
 Kosovo		
 Moldavia		
 Montenegro		
 Serbia		

L'accordo iniziale

Il CEFTA fu creato da Polonia, Ungheria e Cecoslovacchia (il cosiddetto "Gruppo di Visegrád") il 21 dicembre 1992 a Cracovia ed entrò in vigore il luglio del 1994. L'accordo fu emendato una prima volta l'11 settembre 1995 a Brno e una seconda volta il 4 luglio 2003 a Bled.

La Slovenia è entrata a far parte del CEFTA nel 1996, la Romania nel 1997, la Bulgaria nel 1999, la Croazia nel 2002, la Repubblica di Macedonia nel 2006, mentre Serbia, Bosnia-Erzegovina, Montenegro, Albania e Moldavia nel 2007.

Attraverso il CEFTA gli stati membri speravano di accelerare i propri sforzi di integrazione nelle istituzioni dell'Europa dell'ovest e attraverso queste partecipare alla politica, economia, sicurezza e sistema legale europei consolidando le proprie democrazie e il proprio sistema di mercato.

Tutti i paesi membri avevano già firmato un accordo di stabilizzazione e associazione con l'Unione europea, nei fatti il CEFTA è servito come preparazione per il pieno ingresso

nell'UE: una raccomandazione prevedeva infatti che i futuri membri si dovessero preparare anche attraverso un'area di libero scambio tra di loro. Tutti i paesi CEFTA hanno fatto domanda di ingresso nell'UE: Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Slovacchia, Slovenia sono entrate nell'UE il 1° maggio 2004, Bulgaria e Romania il 1° gennaio 2007, la Croazia il 1° luglio 2013. Com'è ovvio una grande quantità degli scambi del CEFTA avviene con gli stati dell'UE.

Nello stesso periodo in cui fu creato il CEFTA, gli Stati baltici ottennero l'indipendenza dall'Unione sovietica e crearono un'analogo area di libero scambio, chiamata BAFTA, che cessò di esistere quando Estonia, Lituania e Lettonia entrarono nell'UE il 1° maggio 2004.

Il nuovo accordo

Tutti gli stati membri che hanno lasciato il CEFTA nel 2004 e nel 2007 sono diventati membri UE. Su suggerimento dell'UE il CEFTA è stato conservato e trasformato per coprire il resto degli stati dei Balcani che già hanno completato una serie di accordi di stabilizzazione con l'UE nel quadro del Patto di stabilità per il sud est d'Europa.

Il 6 aprile 2006, al Summit dei primi ministri dell'Europa sud-orientale a Bucarest, è stata adottata una dichiarazione congiunta sull'allargamento del CEFTA a Albania, Bosnia ed Erzegovina, Kosovo, Moldavia, Serbia e Montenegro. È stato inoltre discusso un eventuale ingresso dell'Ucraina.

Il nuovo e allargato accordo centroeuropeo di libero scambio che prenderà il posto dell'esistente CEFTA ha preso vita il 9 novembre 2006 a Bruxelles ed è stato firmato ufficialmente il 19 dicembre 2006 al Summit dei primi ministri dell'Europa sud-orientale a Bucarest. Il nuovo accordo è stato firmato da Albania, Bosnia ed Erzegovina, Croazia, Kosovo, Macedonia, Moldavia, Montenegro e Serbia. Tra il luglio ed il settembre 2007 è stata effettuata la ratifica dell'accordo in tutti gli stati membri.

Criteri per l'accesso




Precedenti criteri, dichiarazione di Poznań:

- membro dell'Organizzazione mondiale del commercio (WTO)
- firma dell'accordo di stabilizzazione e associazione con l'Unione europea con raccomandazioni per la futura adesione
- accordo di libero scambio con i membri CEFTA

Attuali criteri dall'incontro di Zagabria del 2005:

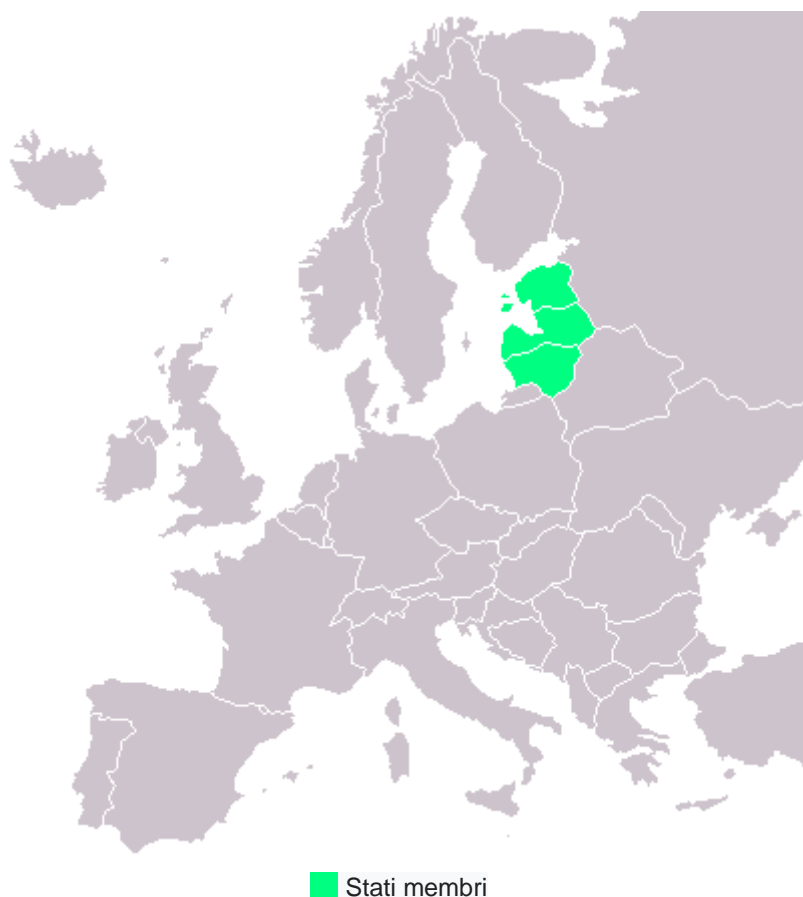
- membro dell'Organizzazione mondiale del commercio o impegno a rispettare tutte le regole dell'OMC
- qualsiasi accordo di associazione con l'Unione europea
- accordo di libero scambio con i membri CEFTA

Area baltica di libero scambio

L'area baltica di libero scambio (BAFTA) (dall'acronimo inglese Baltic Free Trade Area) è stato un accordo di libero scambio tra le repubbliche baltiche di  Estonia,  Lettonia e  Lituania, simile all'Accordo centroeuropeo di libero scambio (CEFTA).

L'Accordo baltico di libero scambio (BFTA) fu sottoscritto il 13 settembre del 1993 e entrò in vigore il 1° aprile del 1994. L'accordo fu esteso per comprendere i prodotti agroalimentari dal 1° gennaio del 1997.

Il BAFTA ha cessato di esistere quando i suoi membri sono entrati a far parte dell'Unione europea il 1° maggio del 2004.



Canada-USA Free Trade Agreement

Il trattato di libero scambio (Free Trade Agreement - FTA in inglese) è un accordo commerciale firmato da Canada e Stati Uniti d'America il 2 gennaio 1988. L'accordo, concluso nell'ottobre 1987, prevedeva la rimozione di molte restrizioni commerciali in passi successivi durante un periodo di dieci anni, e ha portato ad una grande crescita nel commercio transfrontaliero. Alcuni anni dopo è stato sostituito dal trattato di libero scambio del nord America (in inglese, North American Free Trade Agreement - NAFTA), che include anche il Messico.

Come dettato dall'accordo, gli scopi principali del Canadian-United States Free Trade Agreement, sono i seguenti:

- eliminare le barriere al commercio in beni e servizi tra Canada e Stati Uniti;
- facilitare le condizioni di corretta competizione tra le aree di libero commercio stabilite dal trattato;

- liberalizzare significativamente le condizioni per gli investimenti tra quelle aree di libero commercio;
- stabilire procedure efficaci per le l'amministrazione congiunta del trattato e la risoluzione delle dispute;
- gettare le fondamenta per successivi accordi bilaterali e multilaterali per espandere e rafforzare i benefici del trattato.

Storia

Il libero commercio con gli Stati Uniti è stata per lungo tempo una questione controversa in Canada. Storicamente, i canadesi che reclamavano più strette relazioni con gli Stati Uniti, in particolare più stretti legami commerciali, erano dipinti dai critici come fautori di una annessione politica da parte degli americani. Sotto il primo ministro canadese, John A. Macdonald, la politica nazionale protezionistica divenne una pietra angolare della nuova nazione canadese.

Fin dal 1855, il trattato di reciprocità limitava il libero commercio tra le colonie britanniche del Nord America e gli Stati Uniti. Nel 1866 il Congresso degli Stati Uniti votò la cancellazione del trattato.

Il Partito Liberale Canadese ha tradizionalmente supportato il libero scambio. Nelle elezioni federali canadesi del 1911, il libero scambio di materie prime divenne una questione centrale. Il partito conservatore fece una campagna elettorale usando una infuocata retorica anti-americana e i Liberali persero le elezioni. Altre dispute politiche sul libero scambio furono messe da parte per molti decenni.

Dal 1935 al 1980, numerosi trattati commerciali bilaterali ridussero grandemente le tariffe doganali in entrambe le nazioni. Il più significativo di questi trattati fu il trattato commerciale sui prodotti automotive (conosciuto anche come Auto PAct), degli anni sessanta.

Negoziati

Dai primi anni ottanta Canada e Stati Uniti si mostrarono molto interessati ad un accordo, che decollò velocemente. Brian Mulroney del Partito Conservatore Progressista, fu eletto alla carica nelle elezioni federali del 1984. Il libero scambio non era una questione importante, ma Mulroney e il partito annunciarono entrambi alla loro opposizione ad una tale mossa. Nel 1985, una Commissione Reale (negli Stati del Commonwealth una sorta di commissione parlamentare) sull'economia, pubblicò un rapporto destinato al parlamento che raccomandava l'adozione del libero scambio con gli Stati Uniti. La commissione era presieduta dal precedente Ministro liberale delle finanze Donald S. Macdonald, ed era stata commissionata dal governo liberale di Pierre Trudeau. Ciononostante Mulroney accolse i risultati del rapporto. Il Presidente degli Stati Uniti Ronald Reagan diede il benvenuto alla iniziativa canadese e il congresso degli Stati Uniti delegò al Presidente la firma di un trattato di libero scambio con il Canada, con la condizione che fosse presentato al Congresso per una analisi entro il 5 ottobre 1987. Nel maggio del 1986, i negoziatori canadesi e americani iniziarono a lavorare su un accordo sul commercio. Il team canadese era guidato dal precedente Ministro delle finanze Simon Reisman e la parte americana da Peter O. Murphy, passato responsabile della rappresentativa commerciale a Ginevra.

Il trattato che alla fine i due paesi raggiunsero liberalizzò grandemente il commercio tra loro, rimuovendo molte delle rimanenti tariffe doganali. In ogni caso l'FTA non fu fondamentale nell'ambito delle tariffe doganali. Le tariffe doganali medie sui beni che passavano i confini erano bel al di sotto dell'1% negli anni ottanta. Al contrario il Canada desiderava eliminare gli ostacoli all'accesso all'economia americana. Gli americani, a loro volta, desideravano avere accesso alle industrie energetiche e culturali canadesi.

Durante le trattative il Canada ottenne il diritto di proteggere le sue industrie culturali e settori come l'educazione e la sanità. Allo stesso modo, alcune risorse come quelle idriche furono lasciate fuori dall'accordo. I canadesi non ottennero la libera competizione per i contratti di fornitura al governo americano.

Effetti

L'esatta portata dell'accordo è difficile da misurare. Dopo che l'accordo divenne effettivo, il commercio tra Canada e Stati Uniti iniziò a crescere rapidamente. Mentre durante tutto il ventesimo secolo, le esportazioni ragionevolmente contavano per il 25% del PIL canadese, dal 1990 le esportazioni sono state circa il 40% del PIL. Dopo il 2000 raggiunsero quasi il 50%. Parte di questa crescita può essere attribuita al netto calo di valore del dollaro canadese durante questo periodo, e forse ad un generale e globale percorso di crescita del commercio internazionale. Nel 2007 il dollaro canadese crebbe sul dollaro statunitense, il che potrebbe significare che i benefici che il Canada ha ottenuto non sono svaniti dal calo nel valore internazionale del dollaro statunitense. Il trattato ha fallito nel liberalizzare il commercio in alcuni settori, in particolare il legname di conifere, dove i canadesi lamentarono ripetute violazioni dell'accordo al fine di imporre politiche protezionistiche.

La paura che il trattato potesse minare la sovranità del Canada non si è mostrata vera, e l'industria culturale canadese è ancora in salute.

Anche se l'accordo ad oggi rimane ancora controverso, non è più tra le priorità politiche canadesi. L'NDP rimane contrario al libero scambio; comunque, quando i liberali sotto Jean Chrétien ottennero il governo nelle elezioni federali del 1993 promettendo di rinegoziare parti chiave del trattato, continuarono l'accordo con solo minime modifiche e firmarono l'accordo di libero scambio in Nord America (in inglese North American Free Trade Agreement, NAFTA) per espandere l'area di libero scambio al Messico.

Accordo nordamericano per il libero scambio (NAFTA)

L'Accordo nordamericano per il libero scambio (in inglese: North American Free Trade Agreement, NAFTA; in spagnolo: Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN; in francese: Accord de libre-échange nord-américain, ALÉNA) è stato un trattato di libero scambio commerciale stipulato tra Stati Uniti, Canada e Messico e modellato sul già esistente accordo di libero commercio tra Canada e Stati Uniti (FTA), a sua volta ispirato al modello dell'Unione europea.

L'Accordo venne firmato dai Capi di Stato dei tre paesi (il Presidente degli Stati Uniti d'America George H. W. Bush, il Presidente degli Stati Uniti Messicani Carlos Salinas e il Primo ministro del Canada Brian Mulroney) il 17 dicembre 1992 ed entrò in vigore il 1° gennaio 1994. Il giorno stesso della firma, simbolicamente iniziava nello Stato messicano del Chiapas la rivolta zapatista da parte delle popolazioni indigene che vedevano nell'accordo (anche sulla base di precedenti esperienze simili) un ulteriore

mezzo volto a trasferire la ricchezza dalle zone povere del Messico verso il Canada e, soprattutto, verso gli Stati Uniti.

L'aspetto che maggiormente caratterizzava il NAFTA è stata la progressiva eliminazione di tutte le barriere tariffarie fra i paesi aderenti. È stato sostituito dall'accordo USMCA il primo luglio 2020.



Paesi del NAFTA

Scopi e obiettivi

Il NAFTA stabiliva l'immediata eliminazione di dazi doganali su metà dei prodotti statunitensi diretti verso Messico e Canada e la graduale eliminazione di altri diritti doganali durante un periodo di circa 15 anni. Prevedeva inoltre la rimozione delle restrizioni fino ad allora vigenti su molte categorie di prodotti, inclusi motoveicoli, componenti di auto, computer, tessili e prodotti agricoli.

Il Trattato proteggeva altresì i diritti di proprietà intellettuale (brevetti, diritti d'autore e marchi di fabbrica) e delineava la rimozione delle restrizioni sui flussi di investimenti tra i tre paesi. Norme riguardanti la protezione dei lavoratori e dell'ambiente furono aggiunte successivamente come risultato degli accordi supplementari firmati nel 1993.

Questo accordo rappresentava un'espansione del precedente Canada-U.S. Free Trade Agreement (Accordo di libero scambio tra Stati Uniti e Canada) del 1989. Diversamente

dall'Unione europea, il NAFTA non crea un sistema di organi di governo soprannazionali e nemmeno sottopone la legislazione nazionale agli atti emanati da tali organi.

Il NAFTA è un trattato che sottostà al diritto internazionale. In base alla normativa degli Stati Uniti esso è classificato come un accordo esecutivo-congressuale piuttosto che un trattato, riflettendo il senso peculiare del termine «trattato» in base alle norme costituzionali degli Stati Uniti che si differenziano da quelle degli altri Stati.

Gli scopi principali dell'Accordo sono:

1. eliminare le barriere alle importazioni e facilitare il movimento intra-area di beni e servizi tra i territori delle parti;
2. promuovere le condizioni di leale concorrenza nell'area di libero scambio;
3. incrementare le opportunità di investimento nei territori delle parti;
4. fornire protezione adeguata ed effettiva e rinforzare i diritti di proprietà intellettuale nel territorio di ogni parte;
5. creare procedure efficaci per l'implementazione e l'applicazione di questo accordo, per le sue amministrazioni congiunte e per la risoluzione delle controversie;
6. stabilire un quadro per un'ulteriore cooperazione trilaterale, regionale e multilaterale, al fine di espandere e accrescere i benefici di questo accordo.

Storia dell'implementazione

L'Accordo fu inizialmente criticato, negli Stati Uniti e in Canada, dai governi conservatori in materia di libero commercio, guidati dal Primo Ministro canadese Brian Mulroney, e dal Presidente degli Stati Uniti George H. W. Bush. C'era una considerevole opposizione da entrambi i lati del confine, ma negli Stati Uniti riuscì ad essere approvato dopo che il Presidente Bill Clinton fece della sua approvazione una grande battaglia legislativa nel 1993.

Il vicepresidente Al Gore tentò di costituire un maggiore sostegno al progetto dibattendo la problematica con Ross Perot al talk show Larry King Live. Perot fu apertamente critico verso il NAFTA durante la sua campagna presidenziale nel 1992, rivendicando che la ratifica avrebbe causato un giant sucking sound, una perdita di posti di lavoro amplissima, devianti dagli Stati Uniti verso il Messico.

Dopo un intenso dibattito politico e il negoziato di molti accordi secondari, la Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti approvò il NAFTA con 234 voti a favore (132 Repubblicani ed 102 Democratici) e 200 contrari; il Senato lo approvò per 61 voti a favore e 38 contrari (La Costituzione degli Stati Uniti richiede 67 voti nel Senato per la ratifica di un trattato). Alcuni oppositori tuttora persistono, principalmente contro alcune specifiche disposizioni dell'Accordo.

Effetti - Economia

L'eliminazione dei dazi doganali e il protezionismo di singole industrie o società e la fine del mercantilismo è centrale nella Ricchezza delle Nazioni di Adam Smith. Tuttora è improbabile che Adam Smith possa aver preso in considerazione gli effetti sull'economia messicana dei sussidi agricoli sui raccolti di prodotti come il mais statunitense, rendendolo più economico e abbondante. Alcuni potrebbero discutere che i dazi doganali, come in Giappone, sono l'unica misura che salveranno l'economia messicana.

Sin dalla firma dell'Accordo nel 1992, è stato difficoltoso analizzare i suoi effetti macroeconomici a causa dell'ampio numero di altri fattori nell'economia globale. Alcuni studi economici hanno indicato che piuttosto che incrementare il commercio, il NAFTA ha causato una deviazione (diversion) del commercio, nel quale ogni Membro del NAFTA ora importa maggiormente dagli altri Membri alle spese degli altri paesi nel mondo. Alcuni economisti argomentano che è aumentata la concentrazione di ricchezza sia in Messico sia negli USA. Dopo la firma del NAFTA, il commercio tra le nazioni è aumentato in modo esponenziale, il commercio tra gli USA e il Messico è raddoppiato.

Studi sugli animali del NAFTA dopo 10 anni sono stati preparati sia dal Governo degli USA ed il Governo Canadese.

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) pubblica annualmente statistiche economiche. I risultati della ricerca in data mining riguardante il NAFTA sono state pubblicate su *Centrerion Canadian Politic's NAFTA pages*, i dati sono stati estratti dalle fonti OCSE.

Nel caso del Messico, il tasso di povertà nazionale nel 2018 è superiore a quello del 1994 e i salari reali (adequati all'inflazione) sono appena aumentati. Durante questo periodo, il Messico si è classificato al 15° posto su 20 paesi dell'America Latina in termini di crescita del PIL pro capite. Quasi cinque milioni di agricoltori hanno perso il lavoro, incapaci di competere con il mais americano sovvenzionato. Questa perturbazione ha contribuito ad un forte aumento dell'emigrazione verso gli Stati Uniti tra il 1994 e il 2000.

Controversia

Il NAFTA è stato controverso sin da quando fu proposto. Società transnazionali hanno teso a sostenere il NAFTA nella convinzione che dazi doganali inferiori avrebbero aumentato i loro profitti. I sindacati in Canada e negli Stati Uniti si sono opposti al NAFTA a causa del timore che i posti di lavoro venissero trasferiti fuori del paese a causa del minore costo del lavoro in Messico. Alcuni politici si sono opposti al libero commercio per il timore che trasformerà paesi come il Canada in economie a impianti-filiale permanenti. Gli agricoltori del Messico si sono opposti e si oppongono tuttora al NAFTA perché i pesanti sussidi all'agricoltura a favore degli agricoltori negli USA hanno causato una pressione verso il basso dei prezzi agricoli messicani, obbligando molti agricoltori a lasciare la loro attività.

Gli stipendi sono diminuiti fino al 20% in alcuni settori. L'approvazione del NAFTA fu rapidamente seguita da una rivolta tra i rivoluzionari dell'Esercito Zapatista e la tensione tra loro e il Governo messicano rimane un problema di primo piano. Inoltre, il NAFTA fu accompagnato da una drammatica riduzione dell'influenza dei sindacati nelle aree urbane del Messico.

All'Accordo ha fatto seguito un drammatico aumento dell'immigrazione illegale dal Messico agli Stati Uniti; un'ampia percentuale di queste persone sono agricoltori costretti a lasciare le loro terre a causa di fallimenti conseguenti agli accordi sproporzionati a favore degli USA e del Canada, che hanno fatto sprofondare sempre più le principali esportazioni messicane di anno in anno. L'opposizione al NAFTA viene pure dalle organizzazioni che difendono, tra gli altri, l'ambiente e la difesa sociale; queste credono che il NAFTA abbia impatti non economici dannosi alla salute pubblica, all'ambiente, ecc.

C'è un crescente gruppo nella dottrina in campi come gli Studi americani, etnici, messicani e sulla globalizzazione che esamina la proliferazione del lavoro maquilladora lungo il confine USA-Messico come risultato del NAFTA, e gli effetti sfavorevoli che ha prodotto nella regione. Per esempio, la violazione dei diritti umani nei luoghi di lavoro e una forza lavoro basata sul genere, cioè ampiamente costituita da giovani donne, ha anche stimolato violenze sulle donne nella regione di confine. Molti di questi abusi accadono sul posto di lavoro stesso, per esempio la sterilizzazione forzata, i controlli sulle mestruazioni e perquisizioni personali.

Autrici femministe messicane come Rosalinda Fregoso o Alicia Gaspar de Alba collegano tali attività e politiche a fenomeni che loro chiamano «femminicidio» e spesso usano questo termine per descrivere l'ondata di omicidi di giovani lavoratrici a Ciudad Juarez. Molti controbattono che le politiche economiche del NAFTA derivano da un'ineguaglianza esacerbata e da relazioni di forza definite dalla formazione razziale, di genere, sessuale ed economica nel tempo di cui hanno beneficiato élite mentre altri venivano sfruttati e uccisi.

Lingua

Dalla prospettiva dei consumatori nord americani, uno degli effetti del NAFTA è stato il significativo incremento delle etichette bilingue o trilingue sui prodotti, per la distribuzione simultanea attraverso i dettaglianti in Canada, USA e Messico in francese, inglese e spagnolo.

Viaggi e Migrazione

( Canada -  Stati Uniti)

Il confine tra Stati Uniti e Canada è controllato da posti di controllo, ma i cittadini americani e canadesi generalmente sono autorizzati ad attraversarlo senza precedenti disposizioni, visto o passaporto. L'identificazione delle fotografie e la prova della cittadinanza, ad ogni modo, è generalmente richiesta. I cittadini di altri paesi possono affrontare requisiti più severi. Ogni mese si verificano circa 6 milioni di attraversamenti sul confine tra USA e Canada.

Il confine relativamente aperto facilita il turismo e gli acquisti attraverso il confine. È anche permesso agli automobilisti e ai passeggeri ferroviari di ignorare il confine e usare le strade più corte possibile, soggette a ritardi e documentazione di attraversamento. I passeggeri di aerei che attraversano il confine al fine di ottimizzare i tempi di viaggio non sono soggetti a controlli doganali se non atterrano.

Il confine tra USA e Canada è uno dei più lunghi confini internazionali al mondo, ma altri permettono una maggiore libertà di circolazione. Per esempio, gli Accordi di Schengen hanno comportato la rimozione dei posti di controllo di confine tra i molti paesi dell'Unione europea.

Questa libertà di circolazione ha avuto importanti restrizioni. Può essere sospesa o interrotta da entrambi i Governi a piacimento. La sicurezza fu aumentata dopo l'11 settembre 2001, e i piani attuali degli USA di irrigidire i requisiti di documentazione, includendo la richiesta ai canadesi e altri di avere un passaporto per viaggi aerei entro la fine del dicembre 2006, e viaggi di terra entro la fine del 2007.

Queste restrizioni non furono alterate dal Free Trade Agreement del 1988 e l'accordo NAFTA del 1993 diede i diritti di circolazione solo ai professionisti inclusi in una lista.

L'attraversamento del confine è stato irrigidito nei recenti decenni per timori legati alle droghe e poi al terrorismo.

([!\[\]\(8af806fb1314382d09bc5ec5b767526c_img.jpg\) Stati Uniti](#) - [!\[\]\(e640e0608cc7d5ca49cf1ad6b9b82bbd_img.jpg\) Messico](#))

Nel 2000 il presidente messicano Vicente Fox ha patrocinato l'idea di un libero flusso di persone attraverso il confine tra Stati Uniti e Messico come seconda fase del NAFTA, che si dovrebbe completare in 10 anni.

Il 10 settembre 2001, Fox e Bush si incontrarono come presidenti appena eletti e accordarono per lavorare al fine di confrontare la volontà dei lavoratori e la volontà dei datori di lavoro e assicurare che la migrazione avvenga attraverso canali sicuri e legali, ma gli eventi dell'11 settembre 2001 interruppero i negoziati e spostarono il dibattito negli Stati Uniti verso una politica di immigrazione dove la sicurezza sia il principale obiettivo.

Gli sviluppi all'inizio del 2006 portarono il problema del confine tra Messico e USA al centro della scena nella politica americana. Nel 2006 il Congresso degli Stati Uniti ha considerato molte proposte per costruire una barriera di 400-700 miglia (640-1120 km) lungo il confine tra USA e Messico per aiutare ad arrestare il flusso di immigrati illegali. Nell'agosto 2006 questa e altre misure, come la deportazione di 12 milioni di immigrati clandestini, ha raggiunto uno stallo legislativo. Il Congresso ha finanziato la crescita di una pattuglia di confine.

La legislazione che creerebbe un programma di «lavoratori-ospiti» è in considerazione al Congresso.

[Accordo Stati Uniti-Messico-Canada](#)

L'Accordo Stati Uniti-Messico-Canada (USMCA) è un accordo di libero scambio firmato tra Canada, Messico e Stati Uniti d'America.

L'accordo è il risultato di una rinegoziazione del NAFTA da parte dei suoi Stati membri, che hanno concordato in modo informale i termini il 30 settembre 2018 e formalmente il 1° ottobre dello stesso anno. L'USMCA è stato proposto dal presidente degli Stati Uniti Donald Trump ed è stata firmata dal presidente Trump, dal presidente messicano Enrique Peña Nieto e dal primo ministro canadese Justin Trudeau il 30 novembre 2018 come evento secondario del vertice del G20 del 2018 a Buenos Aires. Dopo la firma, l'accordo è passato alle legislature di ogni nazione per la ratifica.

I negoziati "si sono concentrati principalmente sulle esportazioni di auto, sulle tariffe dell'acciaio e dell'alluminio e sui mercati lattiero-caseario, delle uova e del pollame". Una disposizione "impedisce a qualsiasi parte di approvare leggi che limitano il flusso transfrontaliero di dati". Rispetto al NAFTA, l'USMCA aumenta le normative ambientali e di lavoro e incentiva una maggiore produzione interna di auto e camion. L'accordo prevede anche protezioni aggiornate della proprietà intellettuale, offre agli Stati Uniti un maggiore accesso al mercato lattiero-caseario canadese, impone una quota per la produzione automobilistica canadese e messicana e aumenta il limite esente da dazio per i canadesi che acquistano merci statunitensi online da \$20 a \$150. L'elenco completo delle differenze tra l'USMCA e il NAFTA è elencato sul sito Web dell'USTR.

[Contesto e nomenclatura](#)

L'accordo Stati Uniti-Messico-Canada si basa sull'accordo di libero scambio nordamericano (NAFTA), che è entrato in vigore originariamente il 1° gennaio 1994. Il

presente accordo è il risultato di più di un anno di negoziati, comprese i possibili dazi degli Stati Uniti contro il Canada oltre alla possibilità di accordi bilaterali separati.

Durante le elezioni presidenziali statunitensi del 2016, la campagna di Donald Trump includeva la promessa di rinegoziare il NAFTA o di annullarlo in caso di fallimento delle rinegoziazioni. All'elezione, il presidente Trump ha proceduto ad apportare una serie di modifiche che incidono sulle relazioni commerciali con altri paesi: ritirarsi dall'accordo di Parigi, smettere di far parte dei negoziati per il partenariato trans-pacifico e aumentare in modo significativo le tariffe con la Cina. Gran parte del dibattito sulle virtù e i difetti dell'USMCA è simile a quello che circonda tutti gli accordi di libero scambio (ALS), ad esempio la natura degli ALS come beni pubblici, potenziali violazioni della sovranità nazionale e il ruolo delle imprese, del lavoro, interessi ambientali e dei consumatori nel definire la lingua degli accordi commerciali.

L'accordo fa riferimento in modo diverso da ciascun firmatario: negli Stati Uniti si chiama Accordo Stati Uniti - Messico - Canada (USMCA); in Canada, è ufficialmente noto come Accordo Canada - Stati Uniti - Messico (CUSMA) in inglese e Accord Canada – États-Unis - Mexique (ACEUM) in francese; in Messico, si chiama il Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). L'accordo è talvolta denominato "Nuovo NAFTA" in riferimento al precedente accordo trilaterale che dovrebbe sostituire, l'accordo di libero scambio nordamericano (NAFTA).

Negoziati

Il processo di negoziazione formale è iniziato il 18 maggio 2017, quando il rappresentante commerciale degli Stati Uniti (USTR), Robert Lighthizer, ha informato il Congresso che intendeva rinegoziare la NAFTA a partire da 90 giorni. In conformità con lo statuto dell'Autorità per la promozione commerciale, l'USTR ha pubblicato il suo documento sugli obiettivi chiave di negoziazione il 7 luglio 2017. I negoziati sono iniziati il 16 agosto 2017 e sono proseguiti con otto cicli formali di colloqui fino all'8 aprile 2018. In mancanza di una risoluzione, afferma Lighthizer il 2 maggio 2018, che se non fosse stato raggiunto un accordo entro la fine del mese, i negoziati sarebbero stati interrotti fino al 2019. Questa dichiarazione è stata motivata dal cambio di governo in corso in Messico, in cui l'allora presidente entrante, Andres Manuel Lopez Obrador, in disaccordo con gran parte della lingua negoziata e potrebbe non essere disposto a firmare l'accordo.

Separatamente, l'11 maggio 2018, il presidente della Camera Paul Ryan ha fissato il 17 maggio come termine per l'azione del Congresso. Questa scadenza è stata ignorata e l'accordo con il Messico non è stato raggiunto fino al 27 agosto 2018. Al momento il Canada non aveva accettato l'accordo presentato. Poiché il presidente uscente del Messico, Enrique Peña Nieto, ha lasciato l'incarico il 1 ° dicembre 2018 e sono necessari 60 giorni come periodo di revisione, il termine ultimo per fornire il testo concordato era la fine del 30 settembre 2018. È stato raggiunto esattamente il 30 settembre; i negoziatori hanno lavorato 24 ore su 24 e hanno completato l'accordo meno di un'ora prima di mezzanotte di quella data su una bozza di testo. Il giorno successivo, il 1 ° ottobre 2018, il testo USMCA è stato pubblicato come documento concordato.

Il testo concordato dell'accordo è stato firmato dai leader di tutti e tre i paesi il 30 novembre 2018 come evento secondario al vertice del G20 del 2018 a Buenos Aires, in Argentina. Le versioni inglese, spagnola e francese saranno ugualmente autentiche e

l'accordo entrerà in vigore dopo la ratifica da tutti e tre gli stati attraverso l'approvazione della legislazione abilitante.

È stato rivelato in un libro di memorie pubblicato da Stephen A. Schwarzman, CEO e fondatore dello specialista americano della LBO The Blackstone Group, che aveva incitato Justin Trudeau a concedere il mercato lattiero-caseario protetto nei negoziati USMCA. Secondo Schwarzman, Trudeau temeva che una recessione avrebbe avuto un impatto sulle prospettive del suo governo durante le elezioni federali canadesi del 2019. L'esecutivo, che era stato accolto dal presidente Trump, è stato invitato nel gennaio 2017 a rivolgersi al gabinetto liberale in un ritiro di Calgary quando il gabinetto non sarebbe stato protetto dai suoi funzionari dell'ufficio del consiglio privato. Quindi, quando i negoziati sono giunti al termine, il 1 ° ottobre 2018, in una riunione dell'ultimo minuto dietro le quinte alle Nazioni Unite a New York, Trudeau ha sacrificato l'industria lattiero-casearia al fine di salvare l'industria dei media e l'esenzione automobilistica. Chrystia Freeland, ministro degli affari esteri di Trinity-Spadina, che guida nel centro di Toronto, i cui componenti includono molti membri del personale della CBC e The Globe and Mail e la Toronto Star e il Toronto Sun, mappano la "cultura canadese" direttamente sull'industria dei media. Robert Fife in un articolo sul ciclo elettorale non riuscì a ottenere alcun commento da parte del partito liberale.

Fox News ha riferito il 9 dicembre 2019 che i negoziatori dei tre paesi hanno raggiunto un accordo sull'applicazione, aprendo la strada a un accordo finale entro 24 ore e la ratifica da parte di tutte e tre le parti entro la fine dell'anno. Il Messico ha accettato di applicare un salario minimo di \$ 16 USD all'ora per i lavoratori automobilistici messicani da parte di terzi "neutrali". Il Messico, che importa tutto il suo alluminio, ha anche espresso opposizione alle disposizioni relative al contenuto americano di acciaio e alluminio nei componenti automobilistici.

Disposizioni

Le disposizioni dell'accordo riguardano una vasta gamma, tra cui prodotti agricoli, senz'altro, manufatti, condizioni di lavoro, commercio digitale, tra gli altri. Alcuni degli aspetti più importanti dell'accordo includono l'accesso ai produttori lattiero-caseari statunitensi un maggiore accesso al mercato canadese, linee guida per avere una percentuale maggiore di automobili prodotte tra le tre nazioni anziché importate da altrove e mantenimento del sistema di risoluzione delle controversie simile a quello incluso in NAFTA.

Prodotti lattiero-caseari

Le disposizioni sui prodotti lattiero-caseari offrono agli Stati Uniti un accesso esente da dazi al 3,6%. Il Canada ha accettato di rimuovere le disposizioni in materia di prezzi di Classe 7 su alcuni prodotti lattiero-caseari, mentre il sistema di gestione degli approvvigionamenti domestici del Canada rimane in vigore. Il Canada ha convenuto di aumentare il limite esente dai dazi sugli acquisti dagli Stati Uniti a \$ 150 dal precedente livello di \$ 20, consentendo ai consumatori canadesi di avere un maggiore accesso esente da dazi al mercato statunitense.

Vetture

I requisiti delle norme sull'origine delle automobili (ROO) impongono che una determinata parte del valore di un'automobile debba provenire dalla regione governata.

In NAFTA, la porzione richiesta era del 62,5%. L'USMCA aumenta questo requisito di 12,5 punti percentuali, al 75% del valore dell'automobile. La proposta iniziale dell'amministrazione Trump era un aumento all'85% e un'ulteriore clausola secondo cui il 50 per cento del contenuto automobilistico sarebbe stato prodotto dai produttori di auto degli Stati Uniti. Sebbene il testo dell'accordo non includesse la versione più impegnativa di questa disposizione, si teme che l'accresciuto approvvigionamento interno, volto a promuovere l'occupazione negli Stati Uniti, comporterà costi di input più elevati e interruzioni delle catene di approvvigionamento esistenti.

De minimis

Per facilitare un maggiore commercio transfrontaliero, gli Stati Uniti hanno raggiunto un accordo con il Messico e il Canada per aumentare i loro livelli di valore di spedizione de minimis. Il Canada aumenterà il suo livello de minimis per la prima volta in decenni, da \$ 20 a \$ 40 per tasse. Il Canada fornirà anche spedizioni duty-free fino a \$ 150. Il Messico continuerà a fornire USD de minimis \$ 50 esentasse e anche spedizioni esenti da dazio fino al livello equivalente di \$ 117 USD. I valori delle spedizioni fino a questi livelli entrerebbero con procedure di ingresso formali minime, rendendo più facile per un numero maggiore di imprese, in particolare di piccole e medie dimensioni, far parte del commercio transfrontaliero. Il Canada consentirà inoltre un periodo di 90 giorni dopo l'ingresso per l'importatore di effettuare il pagamento delle tasse.

Lavoro

L'allegato 23-A dell'USMCA impone al Messico di approvare una legislazione che migliori le capacità di contrattazione collettiva dei sindacati. Gli standard specifici che il Messico deve rispettare sono dettagliati nella Convenzione 98 dell'Organizzazione internazionale del lavoro sulla libertà di associazione e contrattazione collettiva. L'amministrazione del presidente del Messico, Andrés Manuel López Obrador, ha introdotto la legislazione alla fine del 2018 che persegue il rispetto di questi standard internazionali.

Altre misure relative al lavoro includono un requisito salariale minimo nell'industria automobilistica. In particolare, dal 40 al 45 per cento delle automobili prodotte in Nord America deve essere fabbricato in una fabbrica che paga un minimo di \$ 16 l'ora. Questa misura verrà gradualmente introdotta nei primi cinque anni dopo la ratifica dell'USMCA.

Proprietà intellettuale

L'USMCA prolungherà la durata del copyright in Canada fino a 70 anni e 75 anni per le registrazioni audio. Questa estensione rispecchia la stessa politica di PI acquisita nel testo del Partenariato Trans-Pacifico, paragrafo 18.63. Inoltre, le aziende biotecnologiche avrebbero un periodo di esclusività di almeno 10 anni per i prodotti chimici agricoli (il doppio degli attuali 5) e il periodo dei progetti industriali "salterebbe" dagli attuali 10 a 15 anni. Rispetto al NAFTA, USMCA dovrebbe:

- richiedere sanzioni penali e civili sia per il furto del servizio satellitare che via cavo
- richiedere procedure e sanzioni più importanti per la registrazione di film protetti da copyright nelle sale cinematografiche
- richiedere che le autorità doganali d'ufficio fermino le merci contraffatte.

Eliminazione degli Uffici Esteri e presenza locale

Una clausola dell'USMCA eliminerebbe la necessità per le aziende di stabilire sedi in qualsiasi altro paese USMCA. Incoraggerà le attività transfrontaliere escludendo le società statunitensi dalla necessità di delocalizzare, aprire un quartier generale canadese o messicano. Ad esempio, il McDonald's Canada o Apple Canada cesserebbero entrambi di esistere e le entità sopravvissute sarebbero un McDonald's o una Apple nordamericana.

Meccanismi di risoluzione delle controversie

Esistono tre meccanismi principali di risoluzione delle controversie contenuti nel NAFTA. Il capitolo 20 tratta del meccanismo di risoluzione tra i paesi. È spesso considerato il meno controverso dei tre meccanismi ed è stato ripreso dalla sua forma originale contenuto nel NAFTA. Tali casi comporterebbero denunce tra gli Stati membri dell'USMCA in merito alla violazione di una clausola dell'accordo. Le controversie del capitolo 19 gestiscono le giustificazioni dei dazi anti-dumping o compensativi. Senza il capitolo 19, il ricorso legale per la gestione di tali politiche avverrebbe attraverso il sistema giuridico interno. Il capitolo 19 specifica che un panel dell'USMCA sentirà il caso e fungerà da tribunale del commercio internazionale nell'arbitrato della controversia. L'amministrazione Trump ha tentato di rimuovere il capitolo 19 dal nuovo testo USMCA, anche se finora ha resistito all'accordo. Il capitolo 11 è il terzo meccanismo, noto come Risoluzione delle controversie investitore-stato, in cui le società multinazionali sono abilitate a citare in giudizio i governi partecipanti per presunte politiche discriminatorie. Il capitolo 11 è generalmente considerato il più controverso dei meccanismi di risoluzione.

Accordo "Beyond The Border"

Oltre a basarsi sull'attuale NAFTA fuso con elementi del Partenariato Trans-Pacífico, il nuovo USMCA approvato dal Congresso degli Stati Uniti incorpora anche elementi dell'accordo "Beyond the Border" firmato dal Primo Ministro Stephen Harper e dall'ex Presidente Barack Obama.

Clausola del tramonto

Inoltre, esiste una clausola secondo cui l'accordo stesso deve essere rivisto dalle tre nazioni ogni sei anni, con una clausola di tramonto di 16 anni. L'accordo può essere prorogato per ulteriori termini di 16 anni durante le revisioni di sei anni. L'introduzione della clausola del tramonto conferisce maggiore controllo nel plasmare il futuro dell'USMCA nelle mani dei governi nazionali. Tuttavia, si teme che ciò possa creare una maggiore incertezza. Settori come quello automobilistico richiedono investimenti significativi nelle catene di approvvigionamento transfrontaliere. Dato il predominio del mercato al consumo degli Stati Uniti, ciò probabilmente spingerà le imprese a localizzare più produzione negli Stati Uniti, con una maggiore probabilità di maggiori costi di produzione per tali veicoli.

Moneta

Una nuova aggiunta in USMCA è l'inclusione del capitolo 33 che tratta le politiche macroeconomiche e le questioni relative ai tassi di cambio. Ciò è considerato significativo perché potrebbe costituire un precedente per futuri accordi commerciali. Il capitolo 33 stabilisce i requisiti di trasparenza valutaria e macroeconomica che, se violati, costituirebbero motivi per un ricorso per controversia previsto dal capitolo 20. Gli Stati

Uniti, il Canada e il Messico sono attualmente tutti conformi a questi requisiti di trasparenza in aggiunta ai requisiti di politica sostanziale che si allineano agli articoli dell'accordo sul Fondo monetario internazionale.

Clausola 32.10

L'USMCA inciderà sul modo in cui i paesi membri negoziano futuri accordi di libero scambio. L'articolo 32.10 impone ai paesi dell'USMCA di avvisare i membri dell'USMCA con tre mesi di anticipo se intendono avviare negoziati di libero scambio con economie non di mercato. L'articolo 32.10 consente ai paesi dell'USMCA di riesaminare eventuali nuovi accordi di libero scambio che i membri accettano di portare avanti. L'articolo 32.10 è ampiamente ipotizzato per prendere di mira la Cina. In effetti, un alto funzionario della Casa Bianca ha dichiarato in relazione all'accordo USMCA che: "Siamo stati molto preoccupati per gli sforzi della Cina di minare sostanzialmente la posizione degli Stati Uniti stipulando accordi con altri".

Contro la manipolazione del tasso di cambio

I paesi dell'USMCA devono attenersi agli standard del FMI volti a prevenire la manipolazione dei tassi di cambio. L'accordo prevede la divulgazione al pubblico degli interventi sul mercato. L'FMI può essere convocato per agire come arbitro se le parti contestano.

Contro le imprese statali

Alle imprese statali, che sono favorite dalla Cina come leve per esercitare il proprio dominio, viene in qualche modo impedito di ricevere sussidi ingiusti rispetto alle imprese private.

Status (firme e ratifiche)

Il presidente messicano uscente Enrique Peña Nieto, il presidente degli Stati Uniti Donald Trump e il primo ministro canadese Justin Trudeau firmano l'accordo durante il vertice del G20 a Buenos Aires, in Argentina, il 30 novembre 2018.

Ogni paese deve seguire le proprie procedure interne prima che l'accordo possa essere ratificato e quindi avere effetto. Il vice primo ministro canadese Chrystia Freeland, il rappresentante commerciale statunitense Robert Lightizer e il sottosegretario messicano per il Nord America Jesus Seade hanno formalmente firmato un accordo rivisto il 10 dicembre 2019. Le controversie sui diritti dei lavoratori, acciaio e alluminio avevano bloccato la ratifica di una versione precedente.



Enrique Peña Nieto, Donald Trump e Justin Trudeau a Buenos Aires il 30 novembre 2018

Stati Uniti

Le procedure interne per la ratifica dell'accordo negli Stati Uniti sono regolate dalla legislazione dell'Autorità per la promozione del commercio.

Le crescenti obiezioni negli Stati membri sulla politica commerciale degli Stati Uniti e vari aspetti dell'USMCA hanno influenzato il processo di firma e ratifica. Il Messico ha dichiarato che non avrebbe firmato l'USMCA se fossero rimaste tariffe in acciaio e alluminio. Ci sono state speculazioni dopo i risultati delle elezioni di metà mandato degli Stati Uniti del 6 novembre 2018, secondo cui l'accresciuto potere dei democratici nella Camera dei Rappresentanti potrebbe interferire con l'approvazione dell'accordo USMCA. Il democratico Bill Pascrell ha sostenuto modifiche all'USMCA per consentirgli di approvare al Congresso. I repubblicani si sono opposti alle disposizioni USMCA che richiedono diritti di lavoro per LGBTQ e lavoratrici gestanti. Quaranta repubblicani congressuali hanno esortato Trump a non firmare un accordo che contenesse "l'inclusione senza precedenti di orientamento sessuale e linguaggio dell'identità di genere". Di conseguenza Trump alla fine firmò una versione rivista che impegnava ogni nazione solo a "politiche che considera appropriate per proteggere i lavoratori contro la discriminazione sul lavoro" e chiarì che gli Stati Uniti non sarebbero stati tenuti ad introdurre ulteriori leggi di non discriminazione. Il governo canadese ha espresso preoccupazione per i cambiamenti in evoluzione nell'ambito dell'accordo USMCA.

Il 2 dicembre 2018, Trump ha annunciato che avrebbe iniziato il processo di 6 mesi per ritirarsi dal NAFTA, aggiungendo che il Congresso doveva o ratificare l'USMCA oppure ripristinare le regole commerciali pre-NAFTA. Gli accademici discutono se il presidente possa ritirarsi unilateralmente dal patto senza l'approvazione del Congresso.

Il 1° marzo 2019, numerose organizzazioni che rappresentano il settore agricolo negli Stati Uniti hanno annunciato il loro sostegno all'USMCA e hanno invitato il Congresso a ratificare l'accordo. Hanno anche sollecitato l'amministrazione Trump a continuare a sostenere il NAFTA fino alla ratifica del nuovo accordo commerciale. Tuttavia, il 4 marzo, il presidente di House Ways and Means, Richard Neal, ha predetto un percorso "molto difficile" attraverso il Congresso per l'accordo. A partire dal 7 marzo, alti funzionari della Casa Bianca si sono incontrati con i membri di House Ways and Means, nonché con moderati consigli di entrambe le parti, come il Problem Solvers Caucus, il Tuesday Group e la Blue Dog Coalition nei loro sforzi per ottenere supporto per la ratifica. L'amministrazione Trump ha minacciato di ritirarsi dal NAFTA mentre proseguivano i negoziati con il Congresso.

Il 30 maggio, il rappresentante commerciale degli Stati Uniti Robert E. Lighthizer ha presentato al Congresso un progetto di dichiarazione sulle misure amministrative relative all'attuazione dell'accordo USA-Messico-Canada (USMCA e il nuovo NAFTA) in conformità con la Presidential Trade Promotion Authority Law 2015 (TPA). Il progetto consentirà di presentare al Congresso la legislazione di attuazione dell'USMCA dopo 30 giorni, il 29 giugno o successivamente. In una lettera inviata a Nancy Pelosi, presidente della Camera dei rappresentanti, e Kevin McCarthy, leader delle minoranze della Camera, repubblicano, Lighthizer ha affermato che l'USMCA è il gold standard nella politica commerciale degli Stati Uniti, modernizzando le disposizioni sul commercio digitale competitivo negli Stati Uniti, la proprietà intellettuale e i servizi e creando condizioni di parità per le società, i lavoratori e gli agricoltori statunitensi, un accordo che rappresenta un fondamentale riequilibrio delle relazioni commerciali tra Messico e Canada.

Con il progetto di dichiarazione sulle misure amministrative presentato, la relatrice Pelosi ha rilasciato una dichiarazione secondo cui il rappresentante commerciale degli Stati Uniti Lighthizer dovrebbe confermare che il progetto di formulazione dell'USMCA andrebbe a beneficio dei lavoratori e degli agricoltori statunitensi e che, sebbene concordasse sulla necessità di rivedere il NAFTA, era necessaria un'applicazione più rigorosa delle norme in materia di tutela del lavoro e dell'ambiente.

Il presidente degli Stati Uniti Donald Trump ha avvertito il 25 settembre che un'indagine di impeachment contro di lui potrebbe far deragliare l'approvazione congressuale dell'USMCA, trascinando giù il peso e il mercato azionario del Messico mentre gli investitori fuggivano da attività più rischiose.

La Camera dei rappresentanti degli Stati Uniti avrebbe proceduto comunque con i lavori sull'USMCA, ha affermato il presidente della Camera degli Stati Uniti Nancy Pelosi il 26 settembre.

Il 29 ottobre 2019, Bloomberg News riferì che l'amministrazione Trump aveva pianificato di includere nella legislazione che approvava il patto una disposizione che avrebbe consentito all'USTR di controllare direttamente come e dove le automobili e le parti sono prodotte dalle case automobilistiche globali.

Il 19 dicembre 2019, la Camera dei rappresentanti degli Stati Uniti ha approvato l'USMCA con il sostegno bipartisan con un voto di 385 (Democratici 193, Repubblicani 192) a 41 (Democratici 38, Repubblicani 2, Indipendenti 1). Il 16 gennaio 2020, il Senato degli Stati Uniti ha approvato l'accordo commerciale con un voto di 89 (Democratici 38, Repubblicani 51) a 10 (Democratici 8, Repubblicani 1, Indipendenti

1) e il disegno di legge è stato trasmesso alla Casa Bianca per la firma del presidente Trump. Il 29 gennaio 2020, il presidente Trump ha firmato l'accordo in legge (legge pubblica n. 116-113). Annulla ufficialmente la NAFTA ma non l'accordo di libero scambio tra Canada e Stati Uniti del 1989, che è solo "sospeso", quindi nel caso in cui le parti non riescano a prorogarlo o rinnovarlo in 6 anni, l'accordo di libero scambio diventerebbe la legge.

Messico

Il 19 giugno 2019 il Senato del Messico ha ratificato l'accordo (114 sì, 3 no, 3 astensioni). La procedura di ratifica del Messico sarà completata quando il Presidente annuncerà la ratifica nel registro federale. Il 12 dicembre 2019, il Senato del Messico ha approvato il trattato rivisto con un voto di 107–1.

Canada

Il 29 maggio 2019, il Primo Ministro Trudeau ha presentato una proposta di legge USMCA alla Camera dei Comuni. Il 20 giugno passò la seconda lettura della Camera dei Comuni e fu deferito al Comitato permanente per il commercio internazionale.

Il governatore generale del Canada, Julie Payette, ha dichiarato lo scioglimento del 42° parlamento canadese l'11 settembre 2019 e ha formalmente rilasciato le dichiarazioni elettorali per le elezioni federali canadesi del 2019. Tutta la legislazione in sospenso viene eliminata in caso di scioglimento del Parlamento, il che significa che la proposta di legge dell'USMCA dovrà essere reintrodotta nel 43° Parlamento canadese, iniziato il 5 dicembre 2019.

Il 29 gennaio 2020, il Vice Primo Ministro e Ministro degli affari intergovernativi, l'ultima Chrystia Freeland, ha presentato alla Camera dei Comuni un disegno di legge USMCA. Il 6 febbraio passò la seconda lettura della Camera dei Comuni e fu deferito al Comitato permanente per il commercio internazionale.

[Partenariato Economico Globale Regionale](#)

Il Partenariato Economico Globale Regionale (in lingua inglese Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP) è un accordo di libero scambio nella regione dell'Asia Pacifica tra i dieci stati dell'ASEAN:

- Brunei,
- Cambogia,
- Indonesia,
- Laos,
- Malaysia,
- Myanmar,
- Filippine,
- Singapore,

- Thailandia,
- Vietnam,

e cinque dei loro partner di libero scambio:

- Australia,
- Cina,
- Giappone,
- Nuova Zelanda
- Corea del Sud.

I 15 paesi membri rappresentano circa il 30% della popolazione mondiale e del PIL, rendendolo il più grande blocco commerciale. È stato firmato al vertice dell'ASEAN virtuale ospitato in Vietnam il 15 novembre 2020, e dovrebbe entrare in vigore entro due anni, dopo che sarà stato ratificato dai paesi membri.

Il patto commerciale, che comprende un mix di alto reddito, reddito medio, e paesi a basso reddito, è stato concepito al vertice dell'ASEAN del 2011 a Bali, mentre i negoziati sono stati avviati ufficialmente nel corso del vertice dell'ASEAN del 2012 in Cambogia.











L'RCEP è il primo accordo di libero scambio tra Cina, Giappone e Corea del Sud (tre delle quattro maggiori economie asiatiche) ed è il primo accordo multilaterale di libero scambio a includere la Cina. Al momento della firma, gli analisti prevedevano che avrebbe aiutato a stimolare l'economia durante la pandemia di COVID-19, e "avrebbe attirato il centro di gravità economico verso l'Asia".






Appartenenza

I leader dell'ASEAN hanno dichiarato che la porta è rimasta aperta per l'India, che ha rinunciato a novembre 2019, per unirsi in seguito.

L'accordo sarà aperto anche a qualsiasi altro partner economico esterno, come le nazioni dell'Asia centrale e le restanti nazioni dell'Asia Pacifica (Asia meridionale, Asia orientale, Asia sud-orientale e Oceania).

Parti negoziatrici

- Tutti e dieci i membri dell'ASEAN
 -  Brunei
 -  Cambogia
 -  Indonesia
 -  Laos
 -  Malaysia
 -  Birmania
 -  Filippine
 -  Singapore
 -  Thailandia
 -  Vietnam
- Tutti e tre gli altri membri dell'Asia orientale dell'ASEAN Più Tre

-  Cina
-  Giappone
-  Corea del Sud
- Altri due membri dell'Oceania dell'ASEAN Più Sei
 -  Australia
 -  Nuova Zelanda



Regional Comprehensive Economic Partnership

Contenuti

L'accordo mira a ridurre le tariffe e la burocrazia. Include regole di origine unificate in tutto il blocco, che possono facilitare le catene di approvvigionamento internazionali e il commercio all'interno della regione. Vieta anche alcune tariffe. Non si concentra sui sindacati, sulla protezione dell'ambiente o sui sussidi governativi.

Il RCEP non è completo come l'Accordo globale e progressivo per il partenariato transpacifico, un altro accordo di libero scambio nella regione che include alcuni degli stessi paesi.

Valore

Con l'India inclusa il RCEP includerebbe potenzialmente più di tre miliardi di persone o il 45% della popolazione mondiale e un PIL combinato di circa 21,3 trilioni di dollari, pari a circa il 40% del commercio mondiale. La decisione dell'India di non aderire al RCEP ha ridotto significativamente la dimensione potenziale dell'organizzazione. I membri del RCEP costituiscono quasi un terzo della popolazione mondiale e rappresentano il 29% del prodotto interno lordo globale. Il nuovo blocco commerciale libero sarà più grande rispetto sia all'Accordo Stati Uniti-Messico-Canada e l'Unione europea. Il PIL combinato dei potenziali membri del RCEP ha superato il PIL combinato dei membri del Partenariato Trans-Pacifico (TPP) nel 2007. È stato suggerito che la continua crescita economica, in particolare in Cina, India e Indonesia, potrebbe vedere il PIL totale nel RCEP originale e poi con l'adesione crescere fino a oltre 100 trilioni di dollari entro il 2050, circa il doppio della dimensione del progetto delle economie del TPP. Il 23 gennaio 2017, il presidente degli Stati Uniti d'America Donald Trump ha firmato un memorandum che ritira gli Stati Uniti d'America dal TPP, una mossa che è stata vista aumentare le possibilità di successo per il RCEP.

Secondo una proiezione per il 2020, si prevede che l'accordo aumenterà l'economia globale di 186 miliardi di dollari.

Storia

2011

- Nell'agosto 2011, i ministri dell'economia del vertice dell'Asia orientale hanno accolto con favore una "Iniziativa congiunta cinese e giapponese per accelerare l'istituzione di EAFTA e CEPEA".
- Durante il 19° vertice dell'ASEAN tenutosi dal 14 al 19 novembre 2011, è stato introdotto il partenariato economico globale regionale (RCEP).

2012

- La 44ª riunione dei Ministri dell'economia (AEM) dell'ASEAN e le relative riunioni si sono tenute a Siem Reap, Cambogia, dal 25 agosto al 1° settembre 2012.
- I leader del 21° vertice dell'ASEAN tenutosi dal 18 al 20 novembre 2012 a Phnom Penh, in Cambogia, hanno approvato il quadro dell'RCEP e hanno annunciato l'avvio dei negoziati.

2013

- Il primo ciclo di negoziati per il RCEP si è tenuto dal 9 al 13 maggio 2013 in Brunei.
- Il secondo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 23 al 27 settembre 2013 a Brisbane, in Australia.

2014

- Il terzo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 20 al 24 gennaio 2014 a Kuala Lumpur, in Malesia.
- Il quarto ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 31 marzo al 4 aprile 2014 a Nanning, in Cina.
- Il quinto ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 21 al 27 giugno 2014 a Singapore.

- Il sesto ciclo di negoziati RCEP e relativi incontri si è svolto dall'1 al 5 dicembre 2014 a Nuova Delhi, in India. Gli indiani hanno organizzato un evento di sensibilizzazione con la loro comunità imprenditoriale per istruirli sugli obiettivi di RCEP. I giapponesi hanno chiesto di organizzare un seminario sull'e-commerce.

2015

- Il settimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 9 al 13 febbraio 2015 a Bangkok, Thailandia. Durante questo ciclo si è riunito un gruppo di esperti sul commercio elettronico. L'Asian Trade Center (con sede a Singapore) ha presentato una proposta riguardante un capitolo sull'e-commerce e ha fatto una presentazione sul documento.
- L'ottavo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 5 al 13 giugno 2015 a Kyoto, in Giappone.
- Il nono ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 3 al 7 agosto 2015 a Nay Pyi Taw, Myanmar.
- Il decimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 12 al 16 ottobre 2015 a Busan, in Corea del Sud. Gli incontri si sono svolti presso BEXCO (Centro congressi ed esposizioni di Busan). Questo ciclo includeva il primo incontro delle parti interessate a livello regionale (organizzato dall'Asian Trade Center con sede a Singapore) che prevedeva un incontro informale tra funzionari governativi e rappresentanti delle imprese durante il pranzo, seguito da un seminario pomeridiano incentrato su ciò che RCEP può fare per aiutare le imprese a operare nel spazio e-commerce.

2016

- L'undicesimo ciclo dei negoziati RCEP si è tenuto il 14-19 febbraio 2016 a Bandar Seri Begawan, Brunei.
- Il dodicesimo ciclo di negoziati dell'RCEP si è tenuto dal 17 al 29 aprile 2016 a Perth, in Australia.
- Il tredicesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto il 12-18 giugno 2016 ad Auckland, in Nuova Zelanda.
- Il quattordicesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto il 15-18 agosto 2016 in Vietnam.
- Il quindicesimo round dei negoziati RCEP si è tenuto dall'11 al 22 ottobre 2016 a Tientsin, in Cina.
- Il sedicesimo ciclo di negoziati dell'RCEP si è svolto dal 6 al 10 dicembre 2016 a Tangerang, in Indonesia.

2017

- Il diciassettesimo ciclo di negoziati dell'RCEP si è tenuto a Kobe, dal 27 febbraio al 3 marzo 2017 a Kobe, in Giappone.
- Il diciottesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto l'8 e il 12 maggio 2017 a Manila, nelle Filippine.
- Il diciannovesimo ciclo dei negoziati RCEP si è tenuto dal 24 al 28 luglio 2017 a Hyderabad, in India.
- Il ventesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 17 al 28 ottobre 2017 a Incheon, in Corea.
- Il primo vertice RCEP si è tenuto il 14 novembre 2017 a Manila, nelle Filippine.

2018

- Il ventunesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 2 al 9 febbraio 2018 a Yogyakarta, in Indonesia.
- Il ventiduesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 28 aprile all'8 maggio 2018 a Singapore.
- Il ventitreesimo ciclo dei negoziati RCEP si è tenuto dal 17 al 27 luglio 2018 a Bangkok, Thailandia.
- Agosto-ottobre 2018, una serie di riunioni ministeriali a Singapore e Auckland.
- Il ventiquattresimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 18 al 27 ottobre 2018 ad Auckland, in Nuova Zelanda.
- 14 novembre 2018, è previsto un vertice dei leader a Singapore.

2019

- Il venticinquesimo ciclo di negoziati RCEP si è svolto dal 19 al 28 febbraio a Bali, in Indonesia, da febbraio.
- 2 marzo 2019, riunione ministeriale dei ministri del Commercio RCEP tenutasi in Cambogia. I ministri hanno convenuto di intensificare l'impegno per il resto dell'anno (anche convocando più riunioni intersessionali).
- Gli alti funzionari terranno riunioni intersessionali a partire dal 24 maggio 2019 a Bangkok, in Thailandia, per appianare le questioni relative al settore dei beni e dei servizi.
- Il ventiseiesimo ciclo dei negoziati RCEP si è tenuto il 3 luglio 2019 a Melbourne, in Australia.
- Il ventisettesimo ciclo dei negoziati RCEP si è tenuto a Zhengzhou, in Cina, dal 22 al 31 luglio 2019.
- 2-3 agosto 2019, riunione ministeriale dei ministri del Commercio RCEP tenutasi a Pechino, Cina.
- Il 3° vertice RCEP si terrà ancora una volta dal 31 ottobre al 3 novembre 2019 in Thailandia con il 35° vertice dell'ASEAN lo stesso giorno.
- Il ventottesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto a Danang, in Vietnam, dal 19 al 27 settembre 2019.
- L'India rinuncia alla RCEP il 4 novembre 2019 al vertice dell'ASEAN + 3, citando, secondo la sua opinione, l'impatto negativo che l'accordo avrebbe sui suoi cittadini. Alla luce della partenza dell'India, il Giappone e la RPC hanno invitato l'India a partecipare nuovamente al partenariato.

2020

- Il ventinovesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 20 al 24 aprile 2020 come videoconferenza, a causa dell'attuale situazione relativa alla pandemia di COVID-19.
- Il 30 aprile 2020 è stata pubblicata la Dichiarazione congiunta della 29ª riunione del Comitato per il commercio RCEP (RCEP TNC).
- Il tredicesimo ciclo di negoziati RCEP si è tenuto dal 15 al 20 maggio 2020 come videoconferenza, a causa dell'attuale situazione relativa alla pandemia di COVID-19.
- La decima riunione ministeriale intersessionale dell'RCEP si è tenuta sotto forma di videoconferenza il 23 giugno. I funzionari hanno ribadito la loro determinazione a firmare l'RCEP al quarto vertice dell'RCEP a novembre.

- Il trentunesimo ciclo di negoziazione RCEP si è tenuto il 9 luglio come videoconferenza, a causa dell'attuale situazione relativa alla pandemia di COVID-19.
- L'ottava riunione ministeriale del partenariato economico globale regionale (RCEP) si è tenuta il 27 agosto come videoconferenza, a causa dell'attuale situazione relativa alla pandemia di COVID-19. I ministri hanno rilasciato una dichiarazione congiunta ai media salutando con favore i progressi compiuti verso la conclusione dell'accordo per la firma e ribadendo che il RCEP resta aperto per l'India.
- L'undicesima riunione ministeriale inter-sessione RCEP tenutasi sotto forma di videoconferenza il 14 ottobre.
- Riunione ministeriale preparatoria della RCEP tenuta sotto forma di videoconferenza l'11 novembre.
- Il RCEP è stato firmato il 15 novembre in una cerimonia insolita che ha visto i 15 paesi membri partecipare tramite collegamento video a causa della pandemia di COVID-19.

2022

- L'accordo entra ufficialmente in vigore il 1° gennaio.

Reazioni

Nel 2016 la Electronic Frontier Foundation ha descritto la prima bozza delle disposizioni sulla proprietà intellettuale dell'RCEP come contenente "semplicemente le peggiori disposizioni sul copyright mai viste in un accordo commerciale".

L'India si è ritirata dall'accordo nel novembre 2019, principalmente a causa delle preoccupazioni relative al dumping di prodotti manifatturieri dalla Cina e di prodotti agricoli e lattiero-caseari dall'Australia e dalla Nuova Zelanda, che potrebbero colpire i propri settori industriali e agricoli nazionali. A causa del ritiro dell'India, si teme che la Cina possa dominare l'RCEP.

Quando è stato firmato l'RCEP il Primo ministro del Consiglio di Stato della Repubblica Popolare Cinese Li Keqiang lo ha dichiarato "una vittoria del multilateralismo e del libero scambio". Il primo ministro di Singapore Lee Hsien Loong lo ha definito "un importante passo avanti per la nostra regione" e un segno di sostegno al libero scambio e all'interdipendenza economica.

IMPORTAZIONE

Per importazione si intende l'insieme dei beni e dei servizi che uno Stato acquista da altri Stati del mondo.

Le importazioni vengono misurate solitamente in termini monetari, ma anche in base alle caratteristiche merceologiche o alle modalità di utilizzo. Si suole pertanto indicare nelle statistiche il valore dei beni e servizi acquistati, la quantità di ciascun tipo di essi e l'impiego come bene o servizio finale o intermedio.

Descrizione

Il valore delle importazioni è rilevante perché può essere usato come indicatore, sia pur grossolano, dello stato di salute di un'economia, specie se il valore delle importazioni viene paragonato a quello delle esportazioni.

Importazioni elevate indicano una scarsa competitività della nazione nei settori di appartenenza dei singoli beni.

Se il valore delle importazioni è superiore al valore dei beni e dei servizi esportati siamo in presenza di un deficit commerciale, di un surplus nel caso contrario. Il valore del saldo tra importazioni ed esportazioni è il "saldo della bilancia commerciale".

Il valore e la composizione delle importazioni assume importanza nell'ambito della politica economica. Un paese che importa materie prime o generi alimentari deve adottare politiche economiche differenti da quelle di un paese che acquista, per esempio, soprattutto beni di lusso, ai quali si può più facilmente rinunciare. Nel primo caso sarà necessario produrre un flusso di esportazioni o di capitali tale da mantenere in pareggio la bilancia dei pagamenti, o in alternativa accettare periodiche svalutazioni della moneta.

ESPORTAZIONE

Questo tipo di operazione è largamente caldeggiato dai vari governi per fare da contraltare alle importazioni, di cui ogni Stato ha necessità, cercando il più possibile di avere una bilancia dei conti con l'estero positiva.

L'attività di esportazione, per quanto agevolata, è regolata da apposite leggi fiscali e doganali ed è sottoposta a controllo, in Italia, da parte del Ministero del commercio con l'estero. Molto spesso, in caso di esportazione di particolari materiali, ha importanza anche il parere positivo del Ministero degli affari esteri, unico che può autorizzare, ad esempio, le esportazioni di materiali ad alta tecnologia.

Negli anni scorsi, per aiutare i piccoli imprenditori a far conoscere il più possibile anche all'estero il Made in Italy è stato fondato un Ente apposito, l'ICE (acronimo di Istituto nazionale per il Commercio Estero). È grazie al coordinamento fornito da questo ente che sono stati organizzati i primi Padiglioni Italiani e le prime partecipazioni alle Fiere internazionali, in modo che anche prodotti e marchi italiani medio-piccoli potessero farsi conoscere al di fuori dei confini nazionali.

Oltre che la conoscenza delle norme giuridiche del proprio Paese, l'azienda che vuole iniziare ad esportare i propri prodotti, deve conoscere anche i regolamenti sovranazionali in uso, ad esempio i termini di resa con cui le merci possono essere vendute, codificati nell'Incoterms. Altrettanta importanza ha la conoscenza dei regolamenti e dei costumi in vigore nel Paese destinatario, nonché gli eventuali documenti e certificati da fornire in allegato alla merce. Infatti l'esportatore si troverà spesso nella necessità di richiedere Certificati di Origine, Visti consolari, Certificati di conformità, Certificati fitosanitari ed altri documenti simili.

Naturalmente un altro elemento importante da tenere in considerazione nell'effettuare un'esportazione è l'aver una garanzia sul fatto che i materiali spediti, magari in altri continenti, saranno regolarmente pagati; in questo sono le banche che possono intervenire con varie forme di aiuto, sia di finanziamento preventivo che di garanzia sui pagamenti (solitamente fornite tramite fidejussioni e lettere di credito).

Un'altra categoria professionale su cui l'esportatore può contare per portare a buon fine la fornitura di proprie merci è quella dello spedizioniere, cioè l'incaricato di organizzare materialmente il trasferimento di quanto venduto.

Ministero del Commercio Internazionale

Il governo Prodi II ha ripristinato la struttura ministeriale, separandolo dal Ministero delle attività produttive (divenuto contestualmente Ministero dello sviluppo economico); il dicastero, affidato ad Emma Bonino, ha assunto la denominazione di Ministero del commercio internazionale.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione in economia, e per estensione in informatica e altri ambiti, è il processo di adattamento di una impresa, un prodotto, un marchio, pensato e progettato per un mercato o un ambiente definito, ad altri mercati o ambienti internazionali, in modo particolare altre nazioni e culture.

Introduzione

I prodotti che possono essere l'oggetto di tali processi sono vari: dalle imprese stesse, alla pubblicità e le campagne di comunicazione (televisiva, editoriale), ai software (sistemi operativi, applicazioni, programmi), dai siti web ai manuali d'uso, dalle pubblicazioni mediche e scientifiche, alle etichette dei prodotti venduti sul mercato internazionale. L'internazionalizzazione è applicata durante la fase di progettazione del prodotto, e cioè in tale fase vengono predisposti tutti gli elementi perché il prodotto possa essere facilmente venduto sul mercato internazionale. Ne segue poi, eventualmente, il processo di localizzazione.

Vi è differenza tra internazionalizzazione e localizzazione. L'internazionalizzazione è l'adattamento per un potenziale utilizzo al di fuori del mercato o ambiente in cui l'elemento opera, mentre la localizzazione è l'aggiunta di caratteristiche che permettano di adattare l'elemento in specifici mercati o ambienti cosiddetti locali. I processi sono complementari per raggiungere un mercato globale.

Nello sviluppo software, dopo che un prodotto è stato internazionalizzato, il termine localizzazione fa riferimento al processo necessario a renderlo pronto per uno specifico mercato. Per questo motivo ci si può riferire a un prodotto come "internazionalizzato" se è stato sviluppato per soddisfare i requisiti di una comunità internazionale, ma non ancora pronto per un mercato specifico. La preparazione per uno specifico mercato viene chiamata "localizzazione".

MERCANTILISMO

«La moderna scienza economica nasce con i cosiddetti mercantili. Costoro (il più famoso è Jean-Baptiste Colbert, ministro delle Finanze di Luigi XIV) ritenevano che la ricchezza di una nazione stesse nell'avanzo della bilancia commerciale, ovvero nella differenza fra esportazioni e importazioni. Secondo i mercantili, un paese è tanto più ricco quanto più oro riesce a stipare nei propri forzieri: pertanto, è auspicabile che esso esporti beni, in cambio dei quali riceve moneta, ma che ne importi il meno possibile, perché per acquistarli dovrebbe rinunciare al denaro sonante. Colbert pensava che il re di Francia dovesse difendere il deposito non dalla Banda Bassotti, ma dai mercanti di Fiandra.»

(Alberto Mingardi - *L'intelligenza del denaro*, pagg 141-142)



Seaport at sunrise, un porto marittimo francese dipinto da Claude Lorrain durante l'era del mercantilismo

Il mercantilismo fu una politica economica che prevalse in Europa dal XVI al XVII secolo, basata sul concetto secondo il quale la potenza di una nazione sia accresciuta dalla prevalenza delle esportazioni sulle importazioni (in termini economici di uso comune si parla di surplus commerciale).

Nelle società europee di quei secoli, dietro gli aspetti di uniformità del mercantilismo, furono attuate differenti politiche a seconda della specializzazione economica naturale (agricola, manifatturiera, commerciale) e all'idea di ricchezza (oro, popolazione, bilancia commerciale).

[La riflessione economica](#)

Il mercante, svincolata la propria condotta dalla morale comune, opera nel mondo secondo criteri razionali e consapevoli, dimostrando le proprie funzioni di commerciante, imprenditore, banchiere. L'attività del mercante si esplica in società fondate economicamente sul sistema agricolo, ma in cui c'è una stretta connessione tra attività economica e Stato; i mercanti operano accrescendo la ricchezza e il prestigio propri e dello Stato, mentre quest'ultimo garantisce la stabilità, l'ordine pubblico, l'allargamento del mercato attraverso la politica di conquiste coloniali.

L'economia è dunque finalizzata all'interesse dello Stato, il quale a sua volta rappresenta un mezzo a disposizione dell'economia mercantile, grazie alle politiche di crescita economica e di espansione promosse e alla capacità del mercante di inserirsi in questo contesto.

Mercantilisti

Gli economisti mercantilisti furono pensatori non sistematici, ragione non ultima della vittoria intellettuale dei successivi economisti liberisti, che attribuirono loro questo nome. Fra i principali pensatori del mercantilismo, diffuso in tutta Europa, si ricordano:

- gli italiani Giovanni Botero, Bernardo Davanzati e Antonio Serra; nel XVIII secolo Ferdinando Galiani;
- i francesi Jean Bodin, Antoine de Montchrétien e Jean-Baptiste Colbert;
- l'anglo-francese John Law;
- i britannici Josiah Child, Charles Davenant, Gerard de Malynes, Edward Misselden, Thomas Mun, William Petty; nel XVIII secolo James Steuart;
- l'anglo-olandese Bernard de Mandeville, autore de La favola delle api;
- lo statunitense Alexander Hamilton (nel XVIII secolo).

Il mercantilismo tedesco trattò soprattutto problemi fiscali e amministrativi ed è noto anche sotto il nome di cameralismo.

CLAUSOLA DELLA NAZIONE PIU' FAVORITA

La Clausola della nazione più favorita (CNPf) o Most Favoured Nation (MFN) è, nell'ambito del diritto internazionale, la procedura secondo cui i paesi contraenti si impegnano ad accordare ai prodotti/beni provenienti da un paese terzo condizioni doganali e daziarie non meno favorevoli di quelle già stabilite negli accordi commerciali tra i paesi coinvolti. Le sue origini sono molto remote, risalendo addirittura al Medioevo, in particolare ai rapporti commerciali intercorrenti tra i comuni e le signorie, o tra entità e l'imperatore del Sacro Romano Impero o ancora tra le Repubbliche Marinare e i Sovrani dei Paesi mediterranei. La sua diffusione è diventata con il tempo sempre più vasta, fino a costituire, a partire dalla fine del XVIII secolo, una regola standard ricorrente nella maggior parte dei trattati di amicizia, di commercio e di navigazione.

È una clausola che implica due aspetti:

- 1) Due nazioni approvano una reciproca riduzione di dazi per contrastare il fenomeno del protezionismo economico.
- 2) Se una terza nazione arriva ad intrattenere rapporti commerciali con le prime due, godrà delle stesse tariffe di favore che sono state fissate tra queste.

Uno dei più famosi trattati ad introdurre per la prima volta tale clausola fu il Trattato Cobden-Chevalier del 1860, il quale gettò le basi per una serie di ulteriori accordi commerciali bilaterali tra gli stati Europei, durante l'epoca di apertura che precedette l'era del protezionismo di fine del XIX secolo.

Il fenomeno è stato attuato, ad esempio, al Trade Agreement Act, con cui il Presidente degli Stati Uniti d'America è autorizzato a intrattenere rapporti commerciali con altri paesi, attuando reciproche riduzioni tariffarie fino al 50%.

La CNPF è uno degli assi portanti del sistema commerciale internazionale: è prevista tra i procedimenti fondamentali di diritto commerciale internazionale Organizzazione Mondiale del Commercio, ed era già inserita nell'art.1 del General Agreement on Tariffs and Trade.

Con significato simile, tale clausola è presente anche in altri tipi di accordi commerciali e implica che, in riferimento all'oggetto dell'accordo, i cittadini e le imprese di uno stato estero avranno lo stesso trattamento di cui godono i cittadini e le imprese dell'altro stato estero che, in quel momento, gode del trattamento più favorevole.

ORGANIZZAZIONE DEI PAESI ESPORTATORI DI PETROLIO

L'Organizzazione dei Paesi esportatori di petrolio, meglio conosciuta come OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries), fondata nel 1960, comprende tredici Paesi che si sono associati, formando un cartello economico, per negoziare con le compagnie petrolifere aspetti relativi alla produzione di petrolio, prezzi e concessioni. La sede dell'OPEC, dapprima stabilita a Ginevra, a partire dal 1° settembre 1965 è stata trasferita a Vienna.

Gli stati membri OPEC controllano circa il 79% delle riserve mondiali accertate di petrolio, circa il 35% di quelle di gas naturale e forniscono il 39% della produzione mondiale di petrolio e circa il 16% di quella di gas naturale. L'organizzazione parallela dell'OAPEC (Organizzazione dei Paesi Arabi Esportatori di Petrolio), fondata nel 1968 nel Kuwait, si occupa del coordinamento delle politiche energetiche dei paesi Arabi che fanno parte dell'OPEC.

Origini – “Le sette sorelle”

L'OPEC nacque come risposta dei paesi produttori di greggio al predominio economico delle aziende petrolifere straniere, principalmente anglo-americane, che fin dagli anni venti e quaranta, attraverso una serie di concessioni per l'estrazione, esercitavano un controllo pressoché assoluto sulla filiera produttiva (riserve, estrazione, raffinazione, commercializzazione).

Nel 1928 le principali compagnie petrolifere mondiali siglarono ad Achnacarry un accordo che di fatto creava un cartello finalizzato a stabilire zone di estrazione e prezzi di vendita del greggio affinché non ci fosse concorrenza fra le compagnie stesse. Queste compagnie, conosciute come «sette sorelle» - termine coniato dall'italiano Enrico Mattei, dirigente dell'Agip - tra la fine degli anni 40 e l'inizio degli anni 60 - arrivarono a controllare la quasi totalità del petrolio mediorientale, definendo in maniera unilaterale le quote di estrazione ed il prezzo da pagare ai paesi produttori. Al fine di bilanciare l'offerta e la domanda per evitare negative fluttuazioni nel prezzo e mantenere così lucroso il loro business, le sette sorelle imposero spesso quote di estrazione inferiori alla capacità massima dei paesi produttori con ovvie ricadute sugli introiti degli stessi.

È importante notare come le esportazioni di petrolio rappresentassero, e rappresentino tutt'oggi, la quasi totalità delle esportazioni di molti paesi produttori, principalmente quelli del golfo Persico.

Il MOIQP

In aggiunta a queste sfavorevoli condizioni il 30 aprile 1959 il presidente statunitense Dwight Eisenhower varò il MOIQP - Mandatory Oil Import Quota Program («programma obbligatorio per le importazioni di petrolio»), che limitava le importazioni di petrolio al 9% del fabbisogno totale degli Stati Uniti d'America. Il MOIQP era un programma economico di tipo protezionistico inteso a raggiungere due obiettivi:

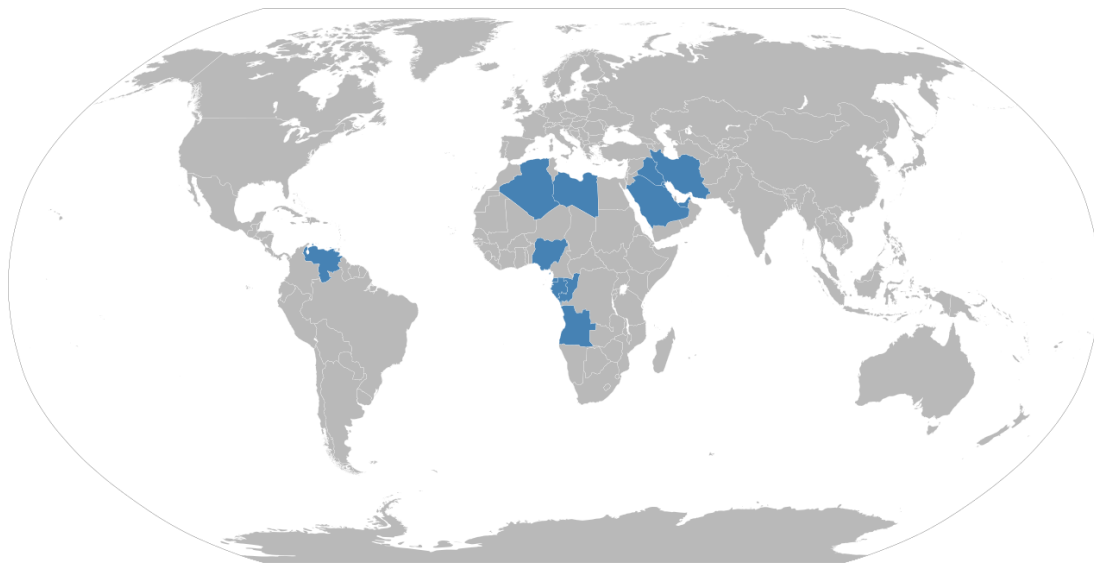
- difendere gli interessi delle compagnie petrolifere americane che già da diversi anni operavano, attraverso le loro lobby, pressioni sul governo statunitense per limitare le importazioni di petrolio.
- rendere gli Stati Uniti maggiormente indipendenti in campo energetico attraverso un utilizzo più massiccio dei giacimenti presenti sul territorio americano.

Il petrolio medio-orientale, pur essendo meno costoso, veniva infatti estratto in zone strategicamente instabili, con il rischio di interruzioni nell'approvvigionamento. Inoltre il MOIQP tese a privilegiare le importazioni dal Canada, importante alleato americano nell'era della Guerra Fredda, sfavorendo nel contempo il Venezuela, all'epoca principale esportatore di petrolio verso gli Stati Uniti.

Una clausola del programma definiva infatti che il petrolio importato via terra (il Canada confina direttamente con gli Stati Uniti e, per lo stesso motivo, la clausola ebbe effetto anche sulle importazioni dal Messico) non era da considerarsi «importato» ed esulava quindi dalla quota massima di importazione.

L'insoddisfazione dei paesi medio-orientali per l'ingerenza delle compagnie petrolifere straniere e quella del Venezuela per i limiti imposti dal MOIQP condussero, nel settembre 1960, l'Iraq a convocare una riunione nella quale discutere future politiche comuni, intese a proteggere gli interessi dei paesi produttori.

[Ruolo e storia \(OPEC\)](#)



Stati membri dell'OPEC (in blu)

Fondata il 14 settembre 1960 durante una conferenza a Baghdad per iniziativa del Governo del Venezuela a carico del presidente Rómulo Betancourt, il ministro di Miniere e Idrocarburi venezuelano Juan Pablo Pérez Alfonzo ed il ministro del Petrolio e delle Risorse minerali dell'Arabia Saudita, Abdullah al-Tariki, l'OPEC consisteva in origine di soli cinque paesi membri (Iran, Iraq, Kuwait, Arabia Saudita e Venezuela).

I membri dell'OPEC costituirono un cartello il cui scopo era ed è quello di concordare la quantità e il prezzo del petrolio che queste nazioni esportano. Attraverso sforzi coordinati, l'OPEC cerca di regolare la produzione petrolifera e di gestire quindi i prezzi del greggio,

principalmente stabilendo delle quote per i suoi membri, che detengono all'incirca i 2/3 delle riserve mondiali di petrolio. Essi forniscono il 40% della produzione mondiale di petrolio e la metà delle esportazioni. Grazie all'OPEC, gli stati membri ricevono, per il petrolio che esportano, considerevolmente più di quanto riceverebbero se non ne facessero parte. Nel 2004, ad esempio, gli 11 membri dell'OPEC hanno ricevuto 338 miliardi di dollari di entrate per l'esportazione del petrolio, un incremento del 42 per cento rispetto al 2003, secondo cifre compilate dall'Energy Information Administration. Si confrontino queste cifre con quelle del 1972, quando gli esportatori di petrolio incassarono 23 miliardi di dollari per le esportazioni, o con quelle del 1977, quando a seguito della crisi energetica del 1973 essi ricevettero 140 miliardi di dollari. Poiché le vendite di petrolio a livello mondiale sono denominate in dollari statunitensi, i cambi nel valore del dollaro rispetto alle altre valute influiscono sulle decisioni dell'OPEC circa la quantità di petrolio da produrre. Ad esempio, quando il dollaro perde rispetto alle altre valute, i membri dell'OPEC ricevono minori entrate per il loro petrolio, causando dei tagli sostanziali nel loro potere d'acquisto, poiché essi continuano a vendere petrolio in dollari.

Le decisioni dell'OPEC hanno una considerevole influenza sui prezzi internazionali del petrolio. Ad esempio, durante la crisi energetica del 1973 (grande shock petrolifero), l'OPEC si rifiutò di spedire petrolio verso le nazioni occidentali che avevano sostenuto Israele nella guerra del Kippur contro l'Egitto e la Siria. Questo rifiuto provocò un incremento del 70% nel prezzo del greggio, che durò per cinque mesi, dal 17 ottobre 1973 al 18 marzo 1974. Le nazioni dell'OPEC decisero, il 7 gennaio 1975, di innalzare i prezzi del petrolio grezzo del 10%.

Con l'avvicinarsi della guerra del Golfo del 1990-1991, il presidente iracheno Saddam Hussein sostenne che l'OPEC doveva spingere verso l'alto il prezzo del petrolio, aiutando così l'Iraq e gli altri stati membri a ripianare i debiti.

Ad agosto 2004 l'OPEC comunicò che i suoi membri disponevano di poco margine di incremento della produzione, indicando così che il cartello stava perdendo la sua influenza sul prezzo del greggio. Il primo gennaio 2007 entrò a far parte dell'OPEC l'Angola, mentre l'Indonesia lasciò l'OPEC nel 2009, essendo diventata un importatore netto di petrolio e non essendo in grado di soddisfare le sue quote di produzione.

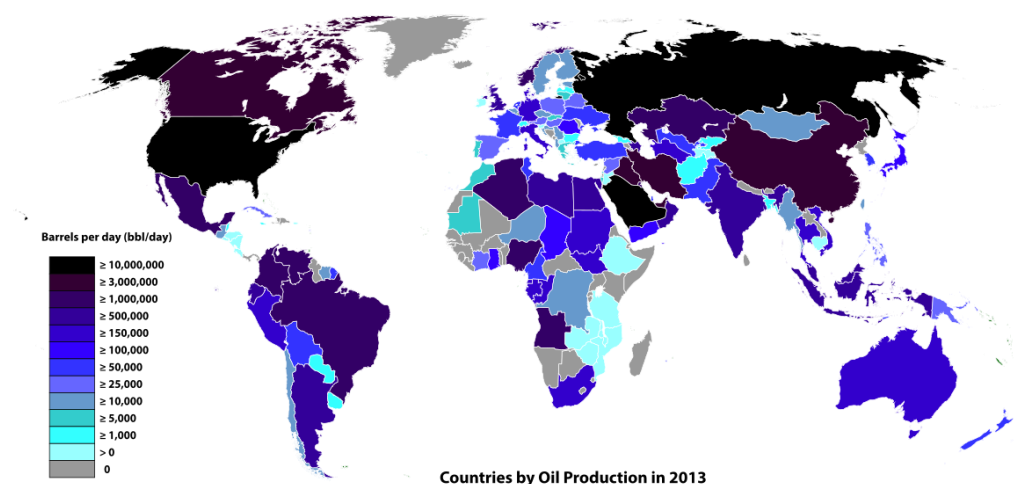
Nel dicembre 2018 il Qatar, storico membro dell'OPEC, ha annunciato la sua intenzione di abbandonare l'organizzazione, motivando questa scelta con la concentrazione della sua attività sull'esportazione di gas naturale. Il primo gennaio 2019 il Paese del golfo abbandona effettivamente l'organizzazione.

[Influenza sul prezzo del greggio \(OPEC\)](#)

Contrariamente ad altri cartelli, l'OPEC è riuscita con successo a incrementare il prezzo del petrolio per lunghi periodi. Gran parte del successo dell'OPEC può essere attribuita alla flessibilità dell'Arabia Saudita. Questa nazione ha tollerato il mancato rispetto dei patti da parte di altri paesi membri, e tagliato la sua produzione per compensare l'eccesso delle quote di produzione degli altri membri del cartello. Questo fatto ha dato alla nazione una buona capacità di influenzare il prezzo del petrolio a livello mondiale, poiché - con molti membri a produzione piena - l'Arabia Saudita è l'unico membro con capacità di scorta, e la possibilità di aumentare la produzione se necessario. Questa politica ha avuto successo, causando l'innalzamento del prezzo del petrolio grezzo a livelli che erano stati raggiunti, in precedenza, solo dai prodotti raffinati. Comunque, la

possibilità dell'OPEC di innalzare i prezzi ha dei limiti. Un incremento eccessivo nei prezzi del petrolio tende a far diminuire i consumi, e può causare un decremento netto delle entrate. Inoltre, una crescita continua del prezzo può incoraggiare un cambio dei comportamenti, incentivando l'utilizzo di fonti alternative di energia o un maggiore risparmio.





In quanto cartello, l'OPEC ha finora evitato coinvolgimenti in ogni disputa relazionata con l'Organizzazione Mondiale del Commercio nonostante la divergenza tra le azioni e obiettivi dei due enti, rappresentando dunque un esempio interessante della relazione tra protezione e liberalizzazione del commercio a livello internazionale, specialmente nell'ambito energetico.



Mappa della produzione petrolifera nel 2013

Paesi membri (OPEC)

Nel 2019 i paesi membri dell'OPEC sono 14:

Paese	Regione	Adesione all'OPEC	Popolazione (2019)	Area (km ²)
 Algeria	Africa	1969	39.500.000	2.381.740
 Angola	Africa	2007	24.300.000	1.246.700
 Arabia Saudita	Medio Oriente	1960 fondatore	31.521.418	2.149.690
 Ecuador	Sud America	1973–1992, rientrato nel 2007	16.633.149	283.560

Paese	Regione	Adesione all'OPEC	Popolazione (2019)	Area (km ²)
 Emirati Arabi Uniti	Medio Oriente	1967	9.346.000	83.600
 Iran	Medio Oriente	1960 fondatore	81.672.300	1.648.000
 Iraq	Medio Oriente	1960 fondatore	37.056.169	437.072
 Kuwait	Medio Oriente	1960 fondatore	4.052.584	17.820
 Libia	Africa	1962	6.293.000	1.759.540
 Nigeria	Africa	1971	191.067.679	923.768
 Venezuela	Sud America	1960 fondatore	30.620.404	912.050
 Guinea Equatoriale	Africa	2017	1.222.442	28.051
 Rep. del Congo	Africa	2018	5.125.821	342.000
 Gabon	Africa	1975–1994, rientrato nel 2016	1.424.906	267.667
Totale			479 835 872	12 481 258 km²

Paesi non-membri (OPEC)

Ci sono alcuni grandi paesi produttori di petrolio che non aderiscono all'OPEC:

Nord America

- Canada
- Messico
- Stati Uniti d'America

Medio oriente

- Bahrein
- Oman
- Qatar

Asia

- Cina
- Kazakistan
- Russia
- Indonesia

Europa

- Norvegia

Statistiche

Questa tabella elenca i primi 10 Stati produttori di petrolio al mondo nell'anno 2009.

Classifica	Nazione	Produzione "crude oil" Migliaia di barili al giorno	% sul totale
1	Russia	9.650,4	14,0%
2	Arabia Saudita	8.184,0	11,9%
3	Stati Uniti d'America	5.310,1	7,7%
4	Cina	3.793,0	5,5%
5	Iran	3.557,1	5,2%

6	Venezuela	2.878,1	4,2%
7	Messico	2.601,4	3,8%
8	Iraq	2.336,2	3,4%
9	Kuwait	2.261,6	3,3%
10	Emirati Arabi Uniti	2.241,6	3,2%
	Resto del mondo	26.212,4	38,0%
Totale		69.025,9	100%
OPEC		28.927,1	41,9%
Non-OPEC		40.098,8	58,1%

GECEF, l'OPEC del gas

L'innalzamento dei prezzi e l'aumento della domanda ha creato le condizioni per la nascita di una simile organizzazione per il commercio del gas naturale. L'organizzazione del GECEF (Gas Exporting Countries' Forum), costituita a Tehran nel 2001, tenta di superare l'attuale meccanismo che vincola il prezzo del gas naturale a quello del petrolio (proposta dell'Egitto del 2004) e di prepararsi per l'evoluzione del mercato del gas, che se fino ad ora era un mercato regionale vincolato ai gasdotti, grazie al GNL si sta globalizzando (i terminali di liquefazione e di rigassificazione sono geograficamente svincolati) e fluidificando (cresce l'importanza del mercato spot a scapito dei contratti di lunga durata). La sede del GECEF si trova a Doha, in Qatar.

PROTEZIONISMO

Il protezionismo è una politica economica interventista perseguita da uno stato o da un gruppo di stati per proteggere e favorire i propri produttori nazionali dalla concorrenza dei produttori stranieri. È una forma di regolamentazione del commercio estero di un paese. Il protezionismo si oppone al libero scambio (il cui principale risultato attuale è la globalizzazione del commercio) e alla teoria del vantaggio comparato.

Le misure protezionistiche consistono essenzialmente nel limitare le importazioni straniere (barriere doganali, quote di importazione, regolamenti governativi, norme tecniche o sanitarie), nell'incoraggiare le esportazioni (sussidi vari, incentivi fiscali, svalutazione monetaria), nel favorire le imprese nazionali negli appalti pubblici o nell'impedire agli investitori stranieri di prendere il controllo delle imprese nazionali.

Discriminando le importazioni, la gente sarebbe meno propensa a comprarle perché diventano più costose. L'obiettivo è che comprino invece prodotti locali, stimolando così l'economia del loro paese. Le politiche protezionistiche fornirebbero quindi un incentivo per espandere la produzione e sostituire le importazioni con prodotti nazionali (Industrializzazione per sostituzione delle importazioni). Si suppone che riducano la pressione della concorrenza estera e il deficit commerciale. Possono anche essere utilizzati per correggere i prezzi artificialmente bassi di alcuni prodotti importati, a causa di "dumping", sovvenzioni all'esportazione o manipolazione della valuta.

Ci sono diverse posizioni sull'efficacia delle politiche protezionistiche: gli economisti classici e neoclassici, che sono a favore del libero scambio, sostengono che il protezionismo ha un impatto negativo sulla crescita e sui livelli di ricchezza. Sostengono anche che i deficit commerciali non sono un problema perché il commercio è reciprocamente vantaggioso. Gli economisti protezionisti sostengono che gli squilibri commerciali sono dannosi. Per esempio, John Maynard Keynes, che si allontanò dal libero scambio nei primi anni '30, notò che i paesi con deficit commerciali indeboliscono le loro economie. E i paesi in surplus si arricchiscono a spese degli altri. Keynes credeva che le importazioni dai paesi in surplus dovessero essere tassate per evitare squilibri commerciali.

Storia del protezionismo

Nel XVII e XVIII secolo si attuò una forma primitiva di protezionismo, il mercantilismo, una politica tesa al rafforzamento dell'economia interna e alla massima limitazione delle importazioni.

Nel XVIII secolo la nuova economia capitalistica che assumeva come linea guida la politica della libera concorrenza limitava il protezionismo ai settori più deboli della produzione e in genere a quello agricolo meno sviluppato e alle industrie nascenti.

Nel XIX secolo troviamo il primo accenno a una sorta di teoria protezionistica nello Stato commerciale chiuso di Johann Gottlieb Fichte ripreso in parte da Friedrich List, l'ispiratore dello Zollverein (Unione doganale) tedesco del 1834, che nel suo Sistema nazionale di economia politica (1841) criticava i principi del free trade (libero mercato) come inadatti per i paesi in via di sviluppo come la Germania del tempo.

A seguito della depressione, effetto delle guerre napoleoniche, prima da parte degli stati più coinvolti, Inghilterra, Francia e Austria, poi dal resto d'Europa, si adottarono misure protezionistiche per risollevare le proprie industrie stremate dalle lunghe guerre.

Solo verso la fine degli anni 1840, la ripresa economica riportò in primo piano il libero scambio.

Ma a partire dal 1873 una crisi economica generalizzata riportò i paesi europei, ad eccezione dell'Inghilterra, il cui sviluppo economico era tanto avanzato da metterla al riparo da ogni concorrenza, ad un'aggressiva politica protezionista. È questo il periodo

delle "guerre commerciali" che accompagnano, secondo alcune teorie storiografiche, il progressivo affermarsi del nazionalismo e la nascita, poco oltre la metà del XIX secolo, di nuovi stati nazionali, come la Germania e l'Italia. Non a caso la svolta protezionista prese le mosse in Europa nel 1878 proprio dalla Germania di Bismarck e dall'Italia (vedi le politiche protezionistiche della Sinistra storica). Anche a causa dell'inizio delle importazioni di frumento dagli USA, che andavano a toccare gli interessi dei proprietari terrieri europei.

Protezionismo nel Novecento

Le tendenze protezionistiche caratterizzarono l'economia europea e americana fino alla vigilia della prima guerra mondiale e si rafforzarono nel periodo tra le due guerre quando la crisi di Wall Street nel 1929 spinse le singole economie nazionali a una rigida chiusura, che nell'Italia fascista prese le forme dell'autarchia.

Nel secondo dopoguerra prevalse la filosofia statunitense del multilateralismo e della libertà totale degli scambi secondo le linee guida stabilite alla Conferenza di Bretton Woods del 1944, che segnò la fine dell'isolazionismo economico americano e del predominio del dollaro sulle altre valute. Da allora si crearono organismi atti a tutelare il libero scambio come il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale.

Dopo la depressione mondiale a seguito delle crisi energetiche del 1973 e del 1979, si sono manifestate nuove spinte protezionistiche che si sono gradualmente indebolite per la rapida integrazione dei mercati sia economici che finanziari che caratterizza i nostri tempi.

Il protezionismo e la Grande Depressione

Gli anni 1920-1929 sono generalmente descritti, erroneamente, come anni in cui il protezionismo ha guadagnato terreno in Europa. In effetti, da un punto di vista generale, secondo Paul Bairoch, il periodo pre-crisi in Europa può essere considerato preceduto dalla liberalizzazione del commercio. La media ponderata delle tariffe sui manufatti è rimasta sostanzialmente invariata rispetto agli anni precedenti la prima guerra mondiale: 24,6 per cento nel 1913, contro il 24,9 per cento del 1927. Inoltre, nel 1928 e nel 1929, le tariffe sono state abbassate in quasi tutti i paesi sviluppati. Inoltre, la Smoot-Hawley Tariff Act fu firmata da Hoover il 17 giugno 1930, mentre il crollo di Wall Street avvenne nell'autunno del 1929.

Paul Krugman scrive che il protezionismo non porta a recessioni. Secondo lui, la diminuzione delle importazioni (che può essere ottenuta con l'introduzione di tariffe) ha un effetto espansivo, cioè favorevole alla crescita. Così, in una guerra commerciale, poiché le esportazioni e le importazioni diminuiranno in egual misura, per tutto il mondo, l'effetto negativo di una diminuzione delle esportazioni sarà compensato dall'effetto espansivo di una diminuzione delle importazioni. Una guerra commerciale non provoca quindi una recessione. Inoltre, egli osserva che la tariffa Smoot-Hawley non ha causato la Grande Depressione. Il declino del commercio tra il 1929 e il 1933 "è stato quasi interamente una conseguenza della Depressione, non una causa. Le barriere commerciali sono state una risposta alla depressione, in parte una conseguenza della deflazione."

Jacques Sapir spiega che la crisi internazionale ha altre cause oltre al protezionismo. Egli sottolinea che "la produzione nazionale nei principali paesi industrializzati sta diminuendo [...] più velocemente di quanto si stia contraendo il commercio internazionale". Se questo declino (nel commercio internazionale) fosse stato la causa

della depressione che i Paesi hanno vissuto, avremmo dovuto vedere il contrario". "Infine, la cronologia degli eventi non corrisponde alla tesi dei liberi commercianti... La maggior parte della contrazione del commercio ha avuto luogo tra il gennaio 1930 e il luglio 1932, cioè prima dell'introduzione di misure protezionistiche, anche autarchiche, in alcuni paesi, ad eccezione di quelle applicate negli Stati Uniti nell'estate del 1930, ma con effetti molto limitati. Egli osserva che "la contrazione del credito è una delle cause principali della contrazione del commercio". "In realtà, è la liquidità internazionale la causa della contrazione del commercio. Questa liquidità è crollata nel 1930 (-35,7%) e nel 1931 (-26,7%)". Uno studio del National Bureau of Economic Research sottolinea l'influenza predominante dell'instabilità monetaria (che ha portato alla crisi internazionale di liquidità) e l'improvviso aumento dei costi di trasporto nel declino del commercio durante gli anni '30.

Milton Friedman riteneva inoltre che la tariffa Smoot-Hawley del 1930 non avesse causato la Grande Depressione. Douglas A. Irwin scrive: "la maggior parte degli economisti, sia progressisti che conservatori, dubita che Smoot Hawley abbia avuto un ruolo importante nella successiva contrazione"

William J. Bernstein ha scritto:

«Tra il 1929 e il 1932, il PIL reale è sceso del 17 per cento in tutto il mondo e del 26 per cento negli Stati Uniti, ma la maggior parte degli storici dell'economia ritiene che solo una minima parte di quella enorme perdita sia del PIL mondiale che del PIL degli Stati Uniti possa essere attribuita alle guerre tariffarie. ...Al tempo del passaggio di Smoot-Hawley, il volume degli scambi commerciali rappresentava solo il 9 per cento circa della produzione economica mondiale. Se tutto il commercio internazionale fosse stato eliminato, e non fosse stato trovato alcun uso interno per le merci precedentemente esportate, il PIL mondiale sarebbe diminuito della stessa quantità - 9 per cento. Tra il 1930 e il 1933, il volume del commercio mondiale si è ridotto di un terzo, fino alla metà. A seconda di come viene misurata la ricaduta, questa cifra si calcola dal 3 al 5 per cento del PIL mondiale, e queste perdite sono state parzialmente compensate da beni interni più costosi. Quindi, il danno non avrebbe potuto superare l'1 o il 2 per cento del PIL mondiale - neanche lontanamente vicino alla caduta del 17 per cento registrata durante la Grande Depressione... La conclusione inevitabile: contrariamente alla percezione pubblica, Smoot-Hawley non ha causato, o addirittura approfondito significativamente, la Grande Depressione. (A Splendid Exchange: How Trade Shaped the World) »

Peter Temin, spiega che una tariffa è una politica espansionistica, come una svalutazione in quanto dirotta la domanda dai produttori stranieri a quelli nazionali. Egli osserva che le esportazioni erano il 7% del PNL nel 1929, sono diminuite dell'1,5% del PNL del 1929 nei due anni successivi e il calo è stato compensato dall'aumento della domanda interna causata dalle tariffe. Egli conclude che, contrariamente all'argomentazione popolare, l'effetto di contrazione della tariffa era limitato (Temin, P. 1989. Lezioni dalla Grande Depressione, MIT Press, Cambridge, Mass.)

Ian Fletcher ha detto che la tariffa è applicata a solo un terzo circa del commercio statunitense: circa l'1,3% del PIL. La tariffa media statunitense sui beni in oggetto è passata dal 40,1% nel 1929 al 59,1 nel 1932 (+19%). Tuttavia, è stata sistematicamente

superiore al 38% ogni anno dal 1865 al 1913 (dal 38% al 52%). Inoltre, aumenta notevolmente anche nel 1861 (dal 18,61% al 36,2%; +17,6%), tra il 1863 e il 1866 (dal 32,62% al 48,33%; +15,7%), tra il 1920 e il 1922 (dal 16,4% al 38,1%; +21,7%) senza produrre depressioni globali.

Storia delle nazioni

Average Tariff Rates on Manufactured Products for Selected Developed Countries in Their Early Stages of Development
(weighted average; in percentages of value)¹

	1820 ²	1875 ²	1913	1925	1931	1950
Austria ³	R	15-20	18	16	24	18
Belgium ⁴	6-8	9-10	9	15	14	11
Denmark	25-35	15-20	14	10	n.a.	3
France	R	12-15	20	21	30	18
Germany ⁵	8-12	4-6	13	20	21	26
Italy	n.a.	8-10	18	22	46	25
Japan ⁶	R	5	30	n.a.	n.a.	n.a.
Netherlands ⁴	6-8	3-5	4	6	n.a.	11
Russia	R	15-20	84	R	R	R
Spain	R	15-20	41	41	63	n.a.
Sweden	R	3-5	20	16	21	9
Switzerland	8-12	4-6	9	14	19	n.a.
United Kingdom	45-55	0	0	5	n.a.	23
United States	35-45	40-50	44	37	48	14

Source: Bairoch (1993), p. 40, table 3.3.

Notes:

R= Numerous and important restrictions on manufactured imports existed and therefore average tariff rates are not meaningful.

1. World Bank (1991, p. 97, Box table 3.2) provides a similar table, partly drawing on Bairoch's own studies that form the basis of the above table. However, the World Bank figures, although in most cases very similar to Bairoch's figures, are *unweighted* averages, which are obviously less preferable to *weighted* average figures that Bairoch provides.

2. These are very approximate rates, and give range of average rates, not extremes.

3. Austria-Hungary before 1925.

4. In 1820, Belgium was united with the Netherlands.

5. The 1820 figure is for Prussia only.

6. Before 1911, Japan was obliged to keep low tariff rates (up to 5%) through a series of "unequal treaties" with the European countries and the USA. The World Bank table cited in note 1 above gives Japan's *unweighted* average tariff rate for *all goods* (and not just manufactured goods) for the years 1925, 1930, 1950 as 13%, 19%, 4%.

Tariffe medie sui manufatti

Gran Bretagna

Nel XIV secolo, Edoardo III (1312-1377) adottò misure interventiste, come il divieto di importazione di tessuti di lana, nel tentativo di sviluppare la produzione locale di tessuti di lana. A partire dal 1489, Enrico VII attuò piani come l'aumento dei dazi all'esportazione sulla lana grezza. I monarchi Tudor, specialmente Enrico VIII ed Elisabetta I, usarono il protezionismo, i sussidi, la distribuzione dei diritti di monopolio, lo spionaggio industriale sponsorizzato dal governo e altri mezzi di intervento governativo per sviluppare l'industria della lana in Inghilterra. L'Inghilterra divenne in seguito la più grande nazione produttrice di lana del mondo.

Ma la vera svolta protezionistica della politica economica britannica è arrivata nel 1721. Le politiche per promuovere le industrie manifatturiere sono state introdotte a partire da quella data da Robert Walpole. Essi comprendono, ad esempio, l'aumento delle tariffe sui manufatti importati all'estero, i sussidi all'esportazione, l'abbassamento delle tariffe sulle materie prime importate utilizzate per i manufatti e l'abolizione dei dazi all'esportazione sulla maggior parte dei manufatti. Queste politiche erano simili a quelle utilizzate da paesi come il Giappone, la Corea e Taiwan dopo la seconda guerra mondiale. La Gran Bretagna è stata quindi il primo paese ad attuare una strategia di sviluppo delle industrie nascenti su larga scala. Presentando la sua politica, Walpole ha detto:

«"È chiaro che nulla contribuisce alla promozione del benessere pubblico quanto l'esportazione di manufatti e l'importazione di materie prime estere".»

Le politiche protezionistiche di Walpole sono rimaste in vigore per il secolo successivo, aiutando le industrie manifatturiere britanniche a recuperare il ritardo e quindi a superare

le loro controparti nel continente. La Gran Bretagna è rimasta un paese molto protezionista fino alla metà del XIX secolo. Nel 1820, la tariffa media della Gran Bretagna sulle importazioni di manufatti era del 45-55%. Inoltre, nelle sue colonie, la Gran Bretagna ha imposto un divieto totale delle attività produttive avanzate che non voleva vedere sviluppate. Walpole ha costretto gli americani a specializzarsi in prodotti a basso valore aggiunto piuttosto che in prodotti ad alto valore aggiunto. La Gran Bretagna ha anche vietato le esportazioni dalle sue colonie che gareggiavano con i propri prodotti in patria e all'estero. Essa vietava le importazioni di tessuti di cotone dall'India, che all'epoca erano superiori ai prodotti britannici. Essa vietava l'esportazione di tessuti di lana dalle sue colonie verso altri paesi (legge sulla lana). Infine, la Gran Bretagna voleva assicurarsi che i coloni restassero fedeli alla produzione di materie prime e non diventassero mai concorrenti dei produttori britannici. Sono state messe in atto politiche per incoraggiare la produzione di materie prime nelle colonie. Walpole ha fornito sussidi all'esportazione (da parte americana) e ha abolito le tasse all'importazione (da parte britannica) sulle materie prime prodotte nelle colonie americane. Le colonie sono state così costrette a lasciare le industrie più redditizie nelle mani della Gran Bretagna.

All'inizio del 19 secolo, la tariffa media sui manufatti britannici era di circa il 50%, la più alta di tutti i principali paesi europei. Nonostante il suo crescente vantaggio tecnologico sulle altre nazioni, la Gran Bretagna ha continuato la sua politica di promozione industriale fino alla metà del 19 secolo e ha mantenuto tariffe molto alte sui prodotti manufatti fino agli anni venti del 1820, due generazioni dopo l'inizio della rivoluzione industriale. Così, secondo lo storico dell'economia Paul Bairoch, il progresso tecnologico della Gran Bretagna è stato raggiunto "dietro barriere tariffarie elevate e durature". Nel 1846, il tasso di industrializzazione pro capite era più del doppio di quello dei suoi concorrenti più vicini.

Il libero commercio in Gran Bretagna iniziò seriamente con l'abrogazione delle leggi sul mais nel 1846, che equivaleva al libero commercio del grano. Sono state abolite anche le tariffe su molti manufatti. Ma mentre (il liberalismo) progrediva nel Regno Unito, il protezionismo continuava nel continente. La Gran Bretagna praticava il libero commercio unilateralmente nella vana speranza che altri paesi seguissero il suo esempio, ma gli Stati Uniti uscirono dalla guerra civile ancora più esplicitamente protezionistici di prima, la Germania sotto la guida di Bismarck rifiutò il libero commercio, e il resto dell'Europa seguì l'esempio.

A partire dagli anni Settanta del XIX secolo l'economia britannica ha continuato a crescere, ma è rimasta inesorabilmente indietro rispetto agli Stati Uniti e alla Germania, che hanno continuato ad essere protezionistiche: dal 1870 al 1913 la produzione industriale è cresciuta in media del 4,7% all'anno negli Stati Uniti, del 4,1% in Germania e solo del 2,1% in Gran Bretagna. Così, la Gran Bretagna è stata alla fine superata economicamente dagli Stati Uniti intorno al 1880. Il vantaggio della Gran Bretagna in vari campi come l'acciaio e il tessile è stato eroso, e poi il paese è rimasto indietro in quanto le nuove industrie, utilizzando tecnologie più avanzate, sono emerse dopo il 1870 in altri paesi che ancora praticavano il protezionismo.

A causa della Grande Depressione, la Gran Bretagna abbandonò finalmente il libero commercio nel 1932, riconoscendo di aver perso la sua capacità produttiva a favore degli Stati Uniti e della Germania, che rimase protezionista. Ha reintrodotto le tariffe su larga scala, ma era troppo tardi per ripristinare la posizione della nazione come potenza

economica dominante. Nel 1932, il livello di industrializzazione negli Stati Uniti era del 50% superiore a quello del Regno Unito.

Stati Uniti d'America

La Gran Bretagna è stato il primo paese a utilizzare una strategia di promozione su larga scala dell'industria nascente. Tuttavia, il suo più ardente utilizzatore sono stati gli Stati Uniti; Paul Bairoch l'ha definita "la madrepatria e il baluardo del protezionismo moderno".

Molti intellettuali e politici americani hanno ritenuto che la teoria del libero scambio sostenuta dagli economisti classici britannici non fosse appropriata per il loro paese. Essi hanno sostenuto che il paese dovrebbe sviluppare le industrie manifatturiere e utilizzare la protezione e le sovvenzioni del governo per farlo, come aveva fatto la Gran Bretagna prima di loro. Molti dei grandi economisti americani dell'epoca, fino all'ultimo quarto del XIX secolo, erano forti sostenitori della protezione industriale: Daniel Raymond che influenzò Friedrich List, Mathew Carey e suo figlio Henry, che fu uno dei consiglieri economici di Lincoln. Il leader intellettuale di questo movimento fu Alexander Hamilton, primo segretario del Tesoro degli Stati Uniti (1789-1795). Così, è stato contro la Teoria dei vantaggi comparati di David Ricardo che gli Stati Uniti hanno protetto la loro industria. Hanno perseguito una politica protezionistica dall'inizio del XIX secolo fino alla metà del XX secolo, dopo la seconda guerra mondiale.

In Report on Manufactures, considerato il primo testo ad esprimere la moderna teoria protezionistica, Alexander Hamilton sosteneva che se un paese desiderava sviluppare una nuova attività sul proprio territorio, doveva proteggerlo temporaneamente. A suo avviso, questa protezione contro i produttori stranieri potrebbe assumere la forma di dazi all'importazione o, in rari casi, di un divieto di importazione. Egli ha chiesto che siano messe in atto barriere tariffarie per consentire lo sviluppo industriale americano e per contribuire a proteggere le industrie nascenti, compresi i premi (sussidi) derivati in parte da tali tariffe. Egli credeva anche che le tariffe sulle materie prime dovessero essere generalmente basse. Hamilton ha sostenuto che nonostante un iniziale "aumento dei prezzi" causato da regolamenti che controllano la concorrenza estera, una volta che "la produzione nazionale ha raggiunto la perfezione". ...diventa invariabilmente più economico". Credeva anche che i dazi sulle materie prime dovessero essere generalmente bassi. In questo rapporto, Hamilton ha proposto una serie di misure per garantire lo sviluppo industriale del suo paese, tra cui tariffe protettive e divieti di importazione, sussidi, divieti di esportazione di materie prime chiave, liberalizzazione delle importazioni e sconti tariffari sui fattori produttivi industriali, prezzi e brevetti per le invenzioni, regolamentazione degli standard di prodotto e sviluppo delle infrastrutture finanziarie e di trasporto. Hamilton ha fornito il progetto per la politica economica degli Stati Uniti fino alla fine della seconda guerra mondiale e il suo programma per l'industria infantile ha creato le condizioni per un rapido sviluppo industriale.

Alexander Hamilton e Daniel Raymond sono stati tra i primi teorici a presentare la argomentazione della protezione industrie nascenti. Hamilton è stato il primo a usare il termine "industrie nascenti" e a introdurlo in prima linea nel pensiero economico. Egli credeva che l'indipendenza politica fosse basata sull'indipendenza economica. L'aumento dell'offerta interna di manufatti, in particolare di materiale bellico, è stato visto come una questione di sicurezza nazionale. E temeva che la politica britannica nei confronti delle

colonie avrebbe condannato gli Stati Uniti ad essere solo un produttore di prodotti agricoli e materie prime.

Inizialmente, la Gran Bretagna non voleva industrializzare le colonie americane e ha attuato politiche in tal senso (ad esempio, il divieto di attività produttive ad alto valore aggiunto). Sotto il dominio britannico, all'America è stato naturalmente negato l'uso di tariffe per proteggere le sue nuove industrie. Era proibito esportare prodotti in concorrenza con i prodotti britannici. Ha ricevuto sovvenzioni per la produzione di materie prime. Inoltre, sono state imposte restrizioni assolute su ciò che gli americani potevano produrre. La fabbricazione di prodotti ad alta tecnologia è stata vietata. Così, la Rivoluzione Americana è stata, in qualche misura, una guerra contro questa politica, in cui l'élite commerciale coloniale si è ribellata contro l'essere costretta a svolgere un ruolo minore nell'economia atlantica emergente. Questo spiega perché, dopo l'indipendenza, il Tariff Act del 1789 è stato il secondo disegno di legge della Repubblica firmato dal Presidente George Washington per consentire al Congresso di imporre una tariffa fissa del 5% su tutte le importazioni, con poche eccezioni.

Tra il 1792 e la guerra con la Gran Bretagna nel 1812, il livello medio delle tariffe si mantenne intorno al 12,5%, troppo basso per incentivare gli acquirenti di manufatti a sostenere le nascenti industrie americane. Quando scoppiò la guerra anglo-americana del 1812, tutte le tariffe furono raddoppiate ad una media del 25 per cento per far fronte all'aumento della spesa pubblica dovuto alla guerra. La guerra ha aperto la strada a nuove industrie interrompendo le importazioni di manufatti dalla Gran Bretagna e dal resto d'Europa. Un significativo cambiamento di politica avvenne nel 1816, quando gli industriali americani, che avevano prosperato sulle tariffe, fecero pressioni per mantenerle. Una nuova legge è stata introdotta per mantenere il livello delle tariffe vicino ai livelli di guerra - i prodotti appositamente protetti erano il cotone, la lana e il ferro. Interessi industriali americani che erano fioriti sotto la pressione delle tariffe per mantenerli, e aumentati al 35 per cento nel 1816. Il pubblico ha approvato, ed entro il 1820, la tariffa media americana era salita al 40%. Tra il 1816 e la fine della seconda guerra mondiale, gli Stati Uniti avevano una delle tariffe medie più alte del mondo sulle importazioni di manufatti.

Ci fu un breve periodo dal 1846 al 1861, durante il quale le tariffe americane furono abbassate, in coincidenza con lo zenit del liberalismo classico in Europa. Ma questo è stato seguito da una serie di recessioni e dal panico del 1857, che alla fine ha portato alla richiesta di tariffe più alte che il presidente James Buchanan ha firmato nel 1861 (Morrill Tariff). Ma anche durante i periodi di calo delle tariffe medie, le tariffe statunitensi sono rimaste tra le più alte del mondo.

Dopo il superamento delle industrie europee da parte degli Stati Uniti nel 1890, l'argomento a favore della tariffa McKinley non era più quello di proteggere "le industrie nell'infanzia", ma piuttosto quello di mantenere il livello dei salari dei lavoratori, migliorare la protezione del settore agricolo e il principio di reciprocità.

Nel XIX secolo, statisti come il senatore Henry Clay hanno ripreso i temi di Hamilton nel Whig Party sotto il nome di "American System" che consisteva nel proteggere le industrie e sviluppare le infrastrutture in esplicita opposizione al "sistema britannico" del libero scambio.

La guerra civile americana (1861-1865) fu parzialmente contestata sulla questione delle tariffe. Gli interessi agrari del Sud si opponevano a qualsiasi protezione, mentre gli

interessi produttivi del Nord volevano mantenerla. Il giovanissimo Partito Repubblicano (Stati Uniti d'America) guidato da Abraham Lincoln, che si faceva chiamare "Henry Clay tariff Whig", era fortemente contrario al libero scambio. All'inizio della sua carriera politica, Lincoln era membro del partito protezionista Whig Party e sostenitore di Henry Clay. Nel 1847 dichiarò: "Dateci una tariffa protettiva e avremo la più grande nazione del mondo". Ha introdotto una tariffa del 44 per cento durante la guerra civile, in parte per pagare i sussidi per le ferrovie e lo sforzo bellico e per proteggere le industrie favorite. Le tariffe sono rimaste a questo livello anche dopo la guerra, quindi la vittoria del Nord nella Guerra Civile ha fatto sì che gli Stati Uniti restassero uno dei maggiori operatori della protezione tariffaria per l'industria.

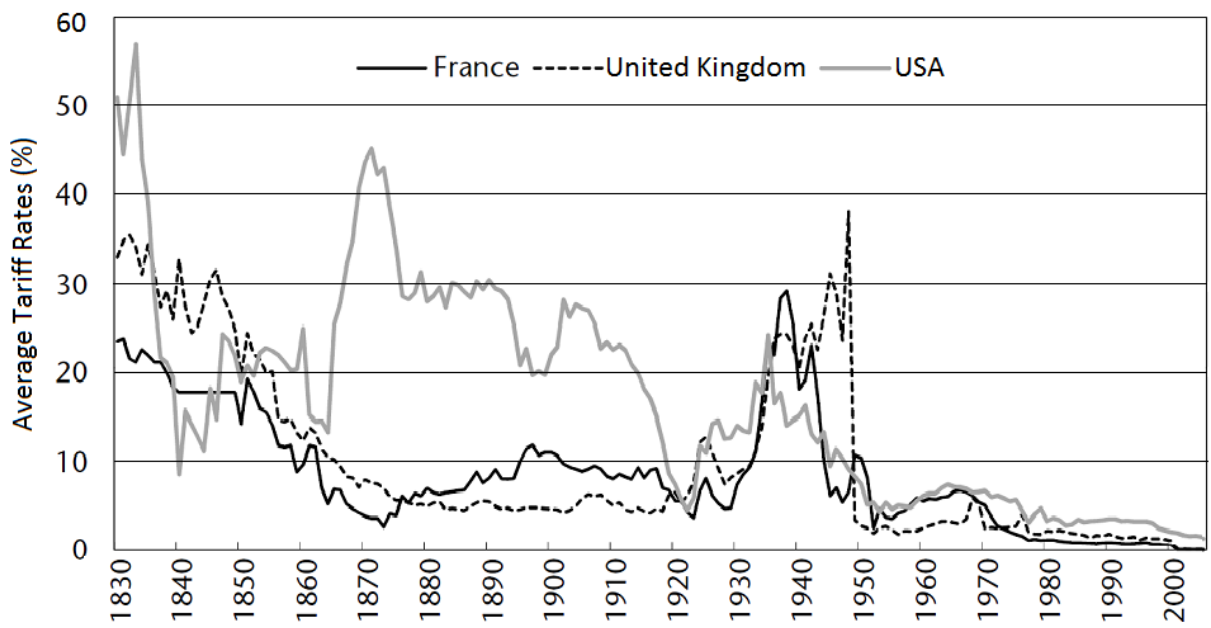
Secondo Alfred Eckes Jr., presidente della U.S. International Trade Commission sotto il presidente Reagan:

«dal 1871 al 1913, la tariffa media statunitense sulle importazioni soggette a dazio non è mai scesa al di sotto del 38% e il prodotto nazionale lordo (PNL) è cresciuto del 4,3% annuo, il doppio rispetto al libero scambio in Gran Bretagna e molto di più della media statunitense nel XX secolo»

Nel 1896, il GOP si impegnò a "rinnovare e sottolineare la nostra fedeltà alla politica di protezione come baluardo dell'indipendenza industriale americana e fondamento dello sviluppo e della prosperità". Questa vera e propria politica americana tassa i prodotti esteri e incoraggia l'industria nazionale. Pone l'onere delle entrate sui prodotti esteri; assicura il mercato americano al produttore americano. Mantiene lo standard salariale americano per il lavoratore americano".

Nel 1913, in seguito alla vittoria elettorale dei Democratici nel 1912, la tariffa media sui manufatti fu significativamente ridotta dal 44 per cento al 25 per cento. Tuttavia, la prima guerra mondiale ha reso questo disegno di legge inefficace, e una nuova legislazione tariffaria "d'emergenza" è stata introdotta nel 1922, dopo il ritorno al potere dei repubblicani nel 1921.

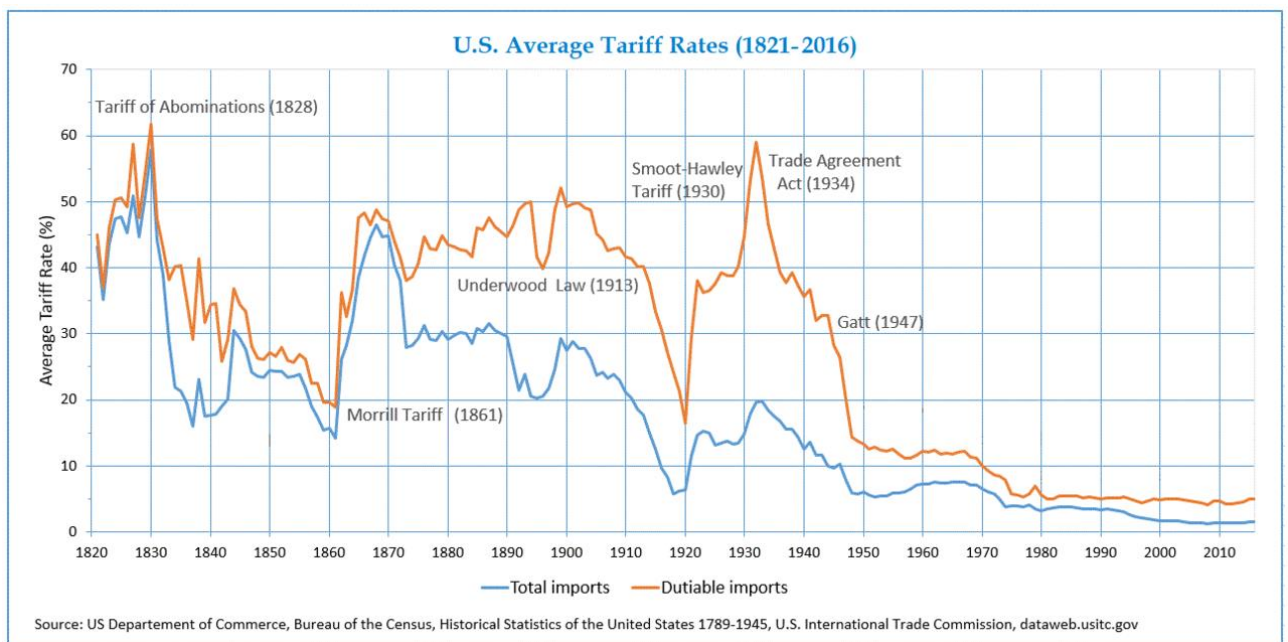
Secondo Ha-Joon Chang, il periodo protezionista corrispondeva quindi all'epoca d'oro dell'industria statunitense, quando la performance economica degli Stati Uniti superava quella del resto del mondo, adottando una politica interventista e protezionista per promuovere e proteggere le loro industrie attraverso le tariffe. Questo avrebbe permesso agli Stati Uniti di sperimentare la più rapida crescita economica del mondo per tutto il XIX secolo e fino agli anni '20. Fu solo dopo la seconda guerra mondiale che gli Stati Uniti liberalizzarono il loro commercio estero.



Average Tariff Rates on Total Imports, 1830-2010

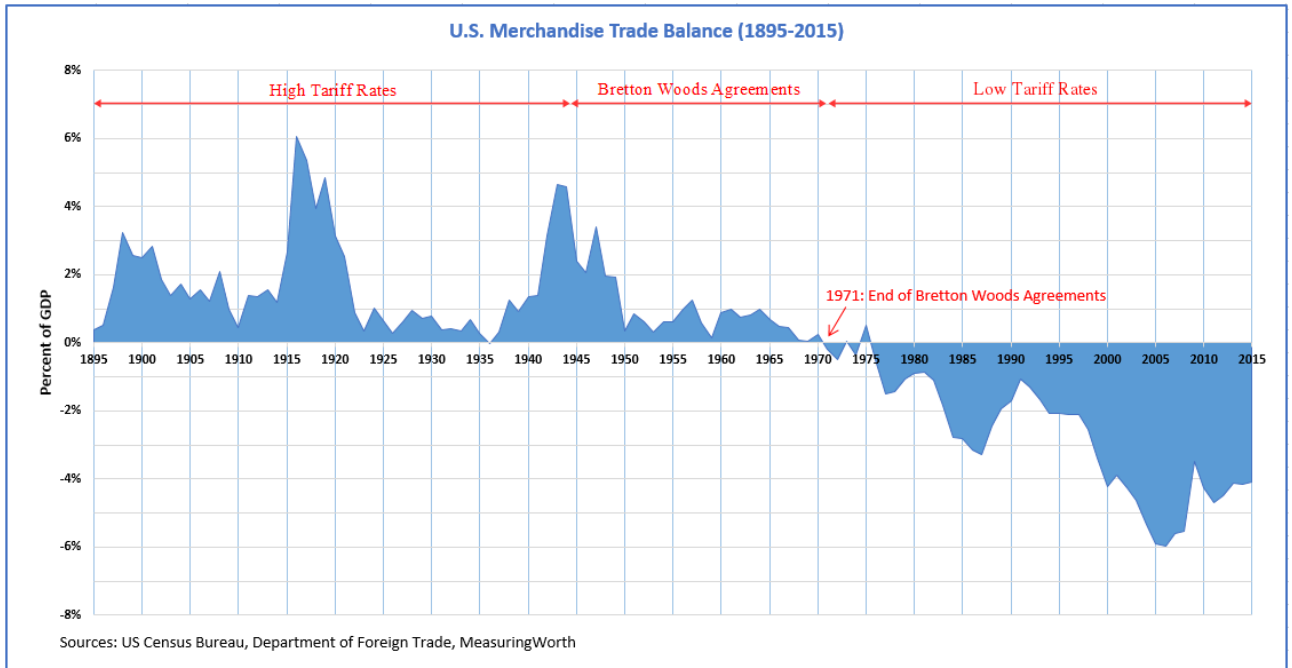
Sources: Imlah, Economic Elements

Tariffe (Francia, Regno Unito, USA)



Source: US Department of Commerce, Bureau of the Census, Historical Statistics of the United States 1789-1945, U.S. International Trade Commission, dataweb.usitc.gov

Tariffe medie negli Stati Uniti (1821-2016)



Bilancia commerciale degli Stati Uniti (1895-2015)

Russia

Nel 2013 la Russia ha adottato più misure commerciali protezionistiche di qualsiasi altro paese, diventando così il leader mondiale del protezionismo. Da sola ha introdotto il 20% delle misure protezionistiche in tutto il mondo e un terzo delle misure nei paesi del G20. Le politiche protezionistiche della Russia includono misure tariffarie, restrizioni alle importazioni, misure sanitarie e sussidi diretti alle imprese locali. Ad esempio, lo Stato ha sostenuto diversi settori economici come l'agricoltura, lo spazio, l'automobile, l'elettronica, la chimica e l'energia.

Negli ultimi anni, la politica di sostituzione delle importazioni attraverso le tariffe, cioè la sostituzione dei prodotti importati con prodotti nazionali, è stata considerata un successo in quanto ha permesso alla Russia di aumentare la produzione interna e di risparmiare diversi miliardi di dollari. La Russia è stata in grado di ridurre le importazioni e di avviare una produzione interna emergente e sempre più efficiente in quasi tutti i settori industriali. I risultati più significativi sono stati raggiunti nel settore agricolo e della trasformazione alimentare, automobilistico, chimico, farmaceutico, aeronautico e marino.

A partire dal 2014, le tariffe sono state applicate ai prodotti importati nel settore alimentare. La Russia ha ridotto le sue importazioni di prodotti alimentari, mentre la produzione interna è aumentata in modo significativo. Il costo delle importazioni alimentari è passato da 60 miliardi di dollari nel 2014 a 20 miliardi di dollari nel 2017 e il Paese vanta una produzione cerealicola record. La Russia ha rafforzato la sua posizione sul mercato alimentare mondiale ed è diventata autosufficiente nel settore alimentare. Nei settori della pesca e dell'ortofrutta, la produzione interna è aumentata notevolmente, le importazioni sono diminuite e la bilancia commerciale (differenza tra esportazioni e importazioni) è migliorata. Nel secondo trimestre del 2017, le esportazioni agricole

dovrebbero superare le importazioni, rendendo la Russia un esportatore netto per la prima volta.

India

Dal 2017, nell'ambito della promozione del suo programma "Make in India" per stimolare e proteggere l'industria manifatturiera nazionale e per combattere i deficit delle partite correnti, l'India ha introdotto tariffe su diversi prodotti elettronici e "articoli non essenziali". Questo riguarda gli articoli importati da paesi come la Cina e la Corea del Sud. Ad esempio, il programma nazionale indiano di energia solare favorisce i produttori nazionali, richiedendo l'uso di celle solari di fabbricazione indiana.

Protezione industrie nascenti

Postulato negli Stati Uniti da Alexander Hamilton alla fine del XVIII secolo, da Friedrich List nel suo libro del 1841 Il sistema nazionale di economia politica e da John Stuart Mill, l'argomento addotto a favore di questa categoria di tariffe era questo: se un paese volesse sviluppare una nuova attività economica sul suo territorio, dovrebbe proteggerlo temporaneamente. A loro avviso, è legittimo proteggere determinate attività con barriere doganali per dare loro il tempo di crescere, di raggiungere una dimensione sufficiente e di beneficiare di economie di scala attraverso l'aumento della produzione e l'incremento della produttività. Ciò permetterebbe loro di diventare competitivi per far fronte alla concorrenza internazionale. Infatti, un'impresa deve raggiungere un certo volume di produzione per essere redditizia per compensare i suoi costi fissi. Senza il protezionismo, i prodotti stranieri già redditizi per il volume di produzione già realizzato sul loro territorio arriverebbero nel paese in grandi quantità ad un prezzo inferiore rispetto alla produzione locale. La nascente industria del paese beneficiario scomparirebbe rapidamente. Un'impresa già insediata in un'industria è più efficiente perché è più adatta e ha una maggiore capacità produttiva. Le nuove imprese subiscono quindi perdite a causa della mancanza di competitività legata al loro "periodo di apprendistato" o di recupero. Essendo protette da questa concorrenza esterna, le imprese possono quindi stabilirsi sul loro mercato interno. Di conseguenza, esse beneficiano di una maggiore libertà di manovra e di una maggiore certezza per quanto riguarda la loro redditività e il loro sviluppo futuro. La fase protezionistica è quindi un periodo di apprendimento che permetterebbe ai Paesi meno sviluppati di acquisire un know-how generale e tecnico nel campo della produzione industriale per diventare competitivi sul mercato internazionale.

Secondo gli economisti a favore della protezione delle industrie, il libero scambio condannerebbe i paesi in via di sviluppo a non essere altro che esportatori di materie prime e importatori di manufatti. L'applicazione della Teoria dei vantaggi comparati li porterebbe a specializzarsi nella produzione di materie prime e prodotti estrattivi e impedirebbe loro di acquisire una base industriale. Protezione delle industrie nascenti (ad esempio attraverso le tariffe sui prodotti importati) sarebbe quindi essenziale per i paesi in via di sviluppo per industrializzare ed evitare la loro dipendenza dalla produzione di materie prime.

L'economista Ha-Joon Chang sostiene che la maggior parte dei paesi sviluppati di oggi ha perseguito politiche che sono l'opposto del libero commercio e laissez-faire. Secondo lui, quando erano loro stessi paesi in via di sviluppo, quasi tutti hanno usato attivamente

politiche commerciali e industriali interventiste per promuovere e proteggere le industrie nascenti. Invece, avrebbero incoraggiato le loro industrie nazionali attraverso tariffe, sussidi e altre misure. A suo parere, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti non hanno raggiunto la cima della gerarchia economica globale adottando il libero scambio. Infatti, questi due paesi sarebbero stati tra i maggiori utilizzatori di misure protezionistiche, comprese le tariffe. Per quanto riguarda i Paesi dell'Asia orientale, egli sottolinea che i periodi più lunghi di rapida crescita in questi Paesi non coincidono con fasi prolungate di libero scambio, ma piuttosto con fasi di protezione e promozione industriale. Le politiche commerciali e industriali interventiste avrebbero avuto un ruolo cruciale per il loro successo economico. Queste politiche sarebbero state simili a quelle utilizzate dalla Gran Bretagna nel XVIII secolo e dagli Stati Uniti nel XIX secolo. Egli ritiene che la politica di protezione dell'industria infantile abbia generato una performance di crescita molto migliore nei paesi in via di sviluppo rispetto alle politiche di libero scambio dagli anni '80.

Nella seconda metà del XX secolo, Nicholas Kaldor riprende argomenti simili per consentire la conversione delle industrie che invecchiano. In questo caso, l'obiettivo era quello di salvare un'attività minacciata di estinzione dalla concorrenza esterna e di salvaguardare i posti di lavoro. Il protezionismo deve permettere alle imprese che invecchiano di recuperare la loro competitività a medio termine e, per le attività destinate a scomparire, permette la riconversione di queste attività e dei posti di lavoro.

Protezione contro il dumping

Gli Stati che ricorrono al protezionismo invocano la concorrenza sleale o pratiche di dumping:

- Manipolazione valutaria: una valuta viene svalutata quando le autorità monetarie decidono di intervenire sul mercato dei cambi per ridurre il valore della valuta rispetto ad altre valute. Questo rende i prodotti locali più competitivi e i prodotti importati più costosi, il che aumenta le esportazioni e diminuisce le importazioni, migliorando così la bilancia commerciale. I paesi con valute deboli causano squilibri commerciali: hanno grandi eccedenze con l'estero mentre i loro concorrenti hanno forti deficit.
- Dumping fiscale: alcuni stati di paradiso fiscale hanno aliquote fiscali più basse per le imprese e per le persone fisiche.
- Dumping sociale: quando uno Stato riduce i contributi sociali o mantiene standard sociali molto bassi.
- Dumping ambientale: quando le normative ambientali sono meno severe che altrove.

Keynes e gli squilibri commerciali

Il punto di svolta della Grande Depressione

Secondo la teoria keynesiana, i deficit commerciali sono dannosi. I paesi che importano più di quanto esportano indeboliscono la loro economia. Quando il deficit commerciale aumenta, la disoccupazione aumenta e il PIL rallenta. E i paesi in surplus si arricchiscono a spese dei paesi in deficit. Distruggono la produzione dei loro partner commerciali. John Maynard Keynes credeva che i paesi in surplus dovessero essere tassati per evitare squilibri commerciali.

All'inizio della sua carriera, Keynes era un economista marshalliano profondamente convinto dei benefici del libero scambio. A partire dalla crisi del 1929, constatando l'impegno delle autorità britanniche a difendere la parità aurea della sterlina e la rigidità dei salari nominali, aderì gradualmente a misure protezionistiche.

Il 5 novembre 1929, ascoltato dal Comitato MacMillan per portare l'economia britannica fuori dalla crisi, Keynes indicò che l'introduzione di tariffe sulle importazioni avrebbe aiutato a riequilibrare la bilancia commerciale. Il rapporto della commissione afferma, in una sezione intitolata "controllo delle importazioni e aiuti alle esportazioni", che in un'economia dove non c'è piena occupazione, l'introduzione di tariffe può migliorare la produzione e l'occupazione. Così, la riduzione del deficit commerciale favorisce la crescita del paese.

Nel gennaio 1930, nel l'Economic Advisory Council, Keynes propose l'introduzione di un sistema di protezione per ridurre le importazioni. Nell'autunno del 1930, propose una tariffa uniforme del 10% su tutte le importazioni e sussidi dello stesso tasso per tutte le esportazioni. Nel Trattato sulla moneta, pubblicato nell'autunno del 1930, riprese l'idea di tariffe o altre restrizioni commerciali con l'obiettivo di ridurre il volume delle importazioni e riequilibrare la bilancia commerciale.

Il 7 marzo 1931, nel New Statesman e Nation, scrisse un articolo intitolato Proposta per un'entrata tariffaria. Egli sottolinea che la riduzione dei salari porta a una diminuzione della domanda nazionale che limita i mercati. Egli propone invece l'idea di una politica espansiva associata a un sistema tariffario per neutralizzare gli effetti sulla bilancia commerciale. L'applicazione delle tariffe doganali gli sembrava "inevitabile, chiunque sia il Cancelliere dello Scacchiere". Così, per Keynes, una politica di recupero economico è pienamente efficace solo se il deficit commerciale è eliminato. Propose una tassa del 15% sui prodotti manifatturieri e semilavorati e del 5% su alcuni prodotti alimentari e materie prime, con altre necessarie per le esportazioni esentate (lana, cotone).

Nel 1932, in un articolo intitolato The Pro- and Anti-Tariffs, pubblicato su The Listener, prevedeva la protezione degli agricoltori e di alcuni settori come l'industria automobilistica e siderurgica, considerandoli indispensabili alla Gran Bretagna.

La critica della teoria dei vantaggi comparati

Nella situazione post-crisi del 1929, Keynes considerò irrealistici i presupposti del modello di libero scambio. Egli critica, per esempio, l'assunzione neoclassica dell'aggiustamento dei salari.

Già nel 1930, in una nota al Economic Advisory Council, dubitava dell'intensità del guadagno dalla specializzazione nel caso dei manufatti. Mentre partecipava al Comitato MacMillan, ammise di non "credere più in un grado molto alto di specializzazione nazionale" e rifiutò di "abbandonare qualsiasi industria che non è in grado, per il momento, di sopravvivere". Criticò anche la dimensione statica della teoria del vantaggio comparato che, secondo lui, fissando definitivamente i vantaggi comparati, porta in pratica ad uno spreco di risorse nazionali.

Nel Daily Mail del 13 marzo 1931, ha definito l'ipotesi di una perfetta mobilità settoriale del lavoro "un'assurdità", poiché afferma che una persona messa fuori dal lavoro contribuisce ad una riduzione del tasso di salario finché non trova un lavoro. Ma per Keynes, questo cambio di lavoro può comportare dei costi (ricerca di lavoro, formazione)

e non è sempre possibile. In generale, per Keynes, i presupposti della piena occupazione e del ritorno automatico all'equilibrio screditano la teoria dei vantaggi comparati.

Nel luglio 1933, pubblicò un articolo sul *New Statesman* e *Nation* intitolato *National Self-Sufficiency*, criticando l'argomento della specializzazione delle economie, che è alla base del libero scambio. Propone quindi la ricerca di un certo grado di autosufficienza. Invece della specializzazione delle economie sostenuta dalla teoria ricardiana del vantaggio comparato, preferisce il mantenimento di una diversità di attività per le nazioni. In esso confuta il principio del commercio di pace. La sua visione del commercio è diventata quella di un sistema in cui i capitalisti stranieri competono per la conquista di nuovi mercati. Difende l'idea di produrre sul suolo nazionale quando possibile e ragionevole, ed esprime simpatia per i sostenitori del protezionismo.

Egli nota in *National Self-Sufficiency*:

«Un grado considerevole di specializzazione internazionale è necessario in un mondo razionale in tutti i casi in cui è dettato da ampie differenze di clima, risorse naturali, attitudini native, livello di cultura e densità di popolazione. Ma su una gamma sempre più ampia di prodotti industriali, e forse anche di prodotti agricoli, sono diventato dubbioso che la perdita economica dell'autosufficienza nazionale sia abbastanza grande da superare gli altri vantaggi di portare gradualmente il prodotto e il consumatore nell'ambito della stessa organizzazione nazionale, economica e finanziaria. L'esperienza si accumula per provare che la maggior parte dei processi moderni di produzione di massa possono essere eseguiti nella maggior parte dei paesi e dei climi con un'efficienza quasi uguale.»

Scrive anche in *National Self-Sufficiency*:

«Io simpatizzo, quindi, con coloro che vorrebbero minimizzare, piuttosto che con coloro che vorrebbero massimizzare, l'intreccio economico tra le nazioni. Idee, conoscenza, scienza, ospitalità, viaggi - queste sono le cose che dovrebbero essere internazionali per loro natura. Ma lasciamo che i beni siano fatti in casa quando è ragionevolmente e convenientemente possibile, e, soprattutto, che la finanza sia principalmente nazionale.»

Più tardi, Keynes ebbe una corrispondenza scritta con James Meade che si concentrava sulla questione delle restrizioni alle importazioni. Keynes e Meade hanno discusso la scelta migliore tra quote e tariffe. Nel marzo 1944 Keynes entrò in una discussione con Marcus Fleming dopo che quest'ultimo aveva scritto un articolo intitolato "Quote contro svalutazione". In questa occasione, vediamo che ha definitivamente preso una posizione protezionista dopo la Grande Depressione. In effetti, riteneva che le quote potessero essere più efficaci del deprezzamento della moneta per affrontare gli squilibri esterni. Così, per Keynes, il deprezzamento della moneta non era più sufficiente e le misure protezionistiche divennero necessarie per evitare i deficit commerciali. Per evitare il ritorno delle crisi dovute a un sistema economico autoregolato, gli sembrava essenziale regolare il commercio e fermare il libero scambio (deregolamentazione del commercio estero). Questo spiega anche la sua volontà di sostituire la liberalizzazione del commercio

internazionale (libero commercio) con un sistema di regolamentazione volto ad eliminare gli squilibri commerciali in queste proposte per gli accordi di Bretton Woods.

Molti economisti e commentatori dell'epoca hanno sostenuto la sua visione degli squilibri commerciali. Come ha detto Geoffrey Crowther: "Se le relazioni economiche tra le nazioni non sono in qualche modo abbastanza vicine all'equilibrio, allora non c'è sistema finanziario che possa salvare il mondo dalle conseguenze impoverenti del caos". Influenzati da Keynes, i testi economici dell'immediato dopoguerra pongono un'enfasi significativa sulla bilancia commerciale. Tuttavia, negli ultimi anni, dalla fine del sistema di Bretton Woods nel 1971, con la crescente influenza delle scuole di pensiero monetariste negli anni '80, queste preoccupazioni - e in particolare quelle sugli effetti destabilizzanti di grandi surplus commerciali - sono in gran parte scomparse dal discorso; stanno ricevendo nuovamente una certa attenzione sulla scia della crisi finanziaria del 2007-2008.

Libero commercio e povertà

Secondo gli economisti che difendono il protezionismo, il libero scambio ottimizza i settori in cui il Paese è già efficiente. Ciò tenderebbe a bloccare i paesi poveri nei bassi salari delle industrie estrattive e agricole esistenti. Pertanto, non sarebbero in grado di industrializzarsi in modo significativo. Così, un maggiore accesso al competitivo mercato mondiale e i benefici della liberalizzazione del commercio andrebbero a beneficio solo di un piccolo gruppo di nazioni le cui industrie sarebbero già abbastanza competitive. Secondo Paul Bairoch, un gran numero di paesi del Terzo Mondo che hanno seguito il libero commercio possono ora essere considerati come "quasi-deserti industriali"; egli nota che:

«Il libero commercio ha significato per il Terzo Mondo l'accelerazione del processo di sottosviluppo economico.»

Secondo Ha-Joon Chang gli anni '60 e '80 sono stati un periodo di politiche protezionistiche e interventiste nel mondo, mentre dagli anni '80 abbiamo vissuto un periodo di libero scambio. Ha affermato che i paesi in via di sviluppo hanno avuto migliori risultati economici durante il periodo protezionistico rispetto all'attuale periodo di libero scambio. In realtà, i paesi poveri sarebbero diventati ancora più poveri da quando le protezioni economiche sono state rimosse all'inizio degli anni Ottanta. Nel 2003, 54 nazioni erano più povere che nel 1990 (UN Human Development Report 2003, p. 34). Durante gli anni '60 e '70 (il periodo protezionista), quando i paesi avevano più protezione, l'economia globale si sarebbe sviluppata molto più velocemente di oggi. Il reddito pro capite globale sarebbe aumentato di circa il 3% all'anno, mentre tra il 1980 e il 2000 (il periodo di libero scambio) sarebbe aumentato solo del 2% circa. La crescita del reddito pro capite nei paesi sviluppati sarebbe passata dal 3,2% annuo tra il 1960 e il 1980 al 2,2% annuo tra il 1980 e il 1999, mentre nei paesi in via di sviluppo sarebbe passata dal 3% all'1,5% annuo.

Si stima che in America Latina il tasso di crescita annuale del reddito pro capite sia sceso dal 3,1% annuo tra il 1960 e il 1980 allo 0,6% annuo tra il 1980 e il 1999. La crisi sarebbe stata ancora più profonda in altre regioni: tra il 1980 e il 1999, il reddito pro capite sarebbe diminuito in Medio Oriente e Nord Africa (a un tasso annuo di -0,2 per cento) mentre

sarebbe aumentato del 2,5 per cento all'anno tra il 1960 e il 1980. Infine, dall'inizio della loro transizione economica, la maggior parte dei paesi ex comunisti avrebbe subito i più rapidi cali di tenore di vita della storia moderna e molti di loro non avrebbero nemmeno recuperato la metà del loro livello di reddito pro capite sotto il comunismo.

I Paesi subsahariani dell'Africa avevano un reddito pro capite nel 2003 inferiore a quello di 40 anni prima (Ndulu, Banca Mondiale, 2007, p. 33). Con il libero scambio, l'Africa sarebbe meno industrializzata oggi di quanto non fosse quattro decenni fa. Si stima che il contributo del settore manifatturiero africano al prodotto interno lordo del continente sia diminuito dal 12% nel 1980 all'11% nel 2013, e che negli ultimi anni sia rimasto stagnante, secondo la Commissione Economica per l'Africa delle Nazioni Unite (ECA). Si stima che l'Africa rappresentasse oltre il 3% della produzione manifatturiera mondiale negli anni '70, e che da allora questa quota si sia dimezzata. Si stima che tra il 1980 e il 2000 (il periodo di libero scambio), il reddito pro capite nell'Africa subsahariana sia diminuito del 9%, mentre le politiche interventiste lo hanno aumentato del 37% tra il 1960 e il 1980. Inoltre, applicando laissez-faire, pochi paesi africani sarebbero stati in grado di trasformare la loro recente risorsa in una base industriale più sostenibile. E nell'ultimo decennio, molti Paesi africani avrebbero aumentato, piuttosto che ridotto, la loro dipendenza dalle materie prime, le cui marcate fluttuazioni dei prezzi rendono difficile una crescita sostenuta. Tuttavia, alcuni Paesi africani sarebbero riusciti ad entrare in una fase di industrializzazione: Etiopia, Ruanda e, in misura minore, Tanzania. Il comune denominatore tra di loro è che avrebbero abbandonato il libero scambio e adottato politiche che mirano e promuovono le proprie industrie manifatturiere. Avrebbero perseguito un "modello di sviluppo dello Stato" in cui i governi gestiscono e regolano le economie. Così, dal 2006, il settore manifatturiero etiope sarebbe cresciuto ad un tasso medio annuo di oltre il 10%, anche se da una base molto bassa.

Secondo gli economisti che difendono il protezionismo, i paesi poveri che sono riusciti ad avere una crescita forte e sostenibile sono quelli che sono diventati mercantalisti e non liberi commercianti: Cina, Corea del Sud, Giappone, Taiwan. Così, mentre negli anni '90 Cina e India avevano lo stesso PIL pro capite, la Cina avrebbe seguito una politica molto più mercantile e ora ha un PIL pro capite tre volte superiore a quello dell'India. Una parte significativa dell'ascesa della Cina nell'arena del commercio internazionale non deriverebbe dai presunti benefici della concorrenza internazionale, ma dalla delocalizzazione delle aziende dei paesi sviluppati. Dani Rodrik sottolinea che i paesi che hanno sistematicamente violato le regole della globalizzazione hanno registrato la crescita maggiore. Bairoch sottolinea che nel sistema del libero scambio, "il vincitore è colui che non gioca la partita".

Deindustrializzazione e deflazione salariale

Deindustrializzazione

Alcuni paesi che praticano il libero scambio stanno sperimentando la deindustrializzazione. Per esempio, secondo l'Economic Policy Institute, il libero scambio ha creato un grande deficit commerciale negli Stati Uniti per decenni, con la conseguente chiusura di molte fabbriche e il costo di milioni di posti di lavoro nel settore manifatturiero negli Stati Uniti. I deficit commerciali sostituiscono posti di lavoro ben remunerati nel settore manifatturiero con posti di lavoro di servizio a basso salario. Inoltre, i deficit commerciali causano notevoli perdite salariali, non solo per i lavoratori

del settore manifatturiero, ma per tutti i lavoratori dell'economia nel suo complesso che non hanno una laurea. Ad esempio, nel 2011, 100 milioni di lavoratori a tempo pieno senza laurea hanno subito una perdita media di 1.800 dollari del loro stipendio annuale. Infatti, questi lavoratori che hanno perso il lavoro nel settore manifatturiero e devono accettare una riduzione del loro salario per trovare lavoro in altri settori stanno creando una concorrenza che riduce i salari dei lavoratori già impiegati in questi altri settori. Inoltre, la minaccia di delocalizzazione degli impianti di produzione sta portando i lavoratori ad accettare tagli salariali per mantenere i loro posti di lavoro.

Secondo l'EPI, gli accordi commerciali non hanno ridotto i deficit commerciali, ma li hanno piuttosto aumentati. Il crescente deficit commerciale con la Cina è il risultato della manipolazione della sua valuta da parte della Cina, delle sue politiche di dumping, delle sue sovvenzioni, delle barriere commerciali che le danno un vantaggio molto significativo nel commercio internazionale. Inoltre, i posti di lavoro industriali persi a causa delle importazioni dalla Cina sono pagati molto meglio di quelli creati dalle esportazioni verso la Cina. Infatti, gli Stati Uniti esportano in Cina prodotti a basso salario, come i prodotti agricoli, e importano prodotti ad alto salario, come i prodotti informatici ed elettronici. La realtà economica degli Stati Uniti è quindi contraria alla teoria economica, secondo la quale gli Stati Uniti sono specializzati nella produzione di beni che richiedono lavoratori altamente qualificati e ben pagati e importano beni che richiedono manodopera meno qualificata. Così, anche se le importazioni fossero pari alle esportazioni, i lavoratori perderebbero comunque il loro salario.

David Autor, David Dorn e Gordon Hanson dimostrano che il commercio con la Cina è costato agli americani circa un milione di lavoratori statunitensi nel settore manifatturiero tra il 1991 e il 2007. La concorrenza delle importazioni cinesi ha portato alla perdita di posti di lavoro nel settore manifatturiero e al calo dei salari. Hanno anche scoperto che i guadagni di manodopera compensativa in altri settori non si sono mai concretizzati. Le aziende chiuse non ordinano più beni e servizi da aziende locali non manifatturiere e gli ex lavoratori industriali possono rimanere disoccupati per anni o in modo permanente. La maggiore esposizione a importazioni riduce i salari nel settore non manifatturiero a causa della minore domanda di beni non manifatturieri e dell'aumento dell'offerta di manodopera per i lavoratori che hanno perso il lavoro nel settore manifatturiero. C'è un calo del reddito familiare medio annuo di 549 dollari per adulto in età lavorativa per un aumento di 1000 dollari dell'esposizione alle importazioni. Un altro documento di questo team di economisti, con Daron Acemoglu e Brendan Price, stima che la concorrenza delle importazioni cinesi sia costata agli Stati Uniti fino a 2,4 milioni di posti di lavoro in totale tra il 1999 e il 2011.

Avraham Ebenstein, Margaret McMillan, Ann Harrison hanno anche notato nel loro articolo *Why are American Workers getting Poorer? China, Trade and Offshoring* questi effetti negativi del commercio con la Cina sui lavoratori americani.

Altre ricerche mostrano che nel Regno Unito, negli anni 2000, i lavoratori dei settori più colpiti dalla crescita delle importazioni dalla Cina hanno trascorso più tempo senza lavoro e hanno registrato un calo dei guadagni. Anche in questo caso, questi effetti sono stati più pronunciati tra i lavoratori poco qualificati.

Il settore manifatturiero è un settore altamente produttivo e ad alta intensità di capitale che promuove salari elevati e buoni benefici per i suoi lavoratori. Infatti, il settore rappresenta più di due terzi delle attività di ricerca e sviluppo del settore privato e impiega

più del doppio degli scienziati e degli ingegneri rispetto al resto dell'economia. Pertanto, il settore manifatturiero è uno stimolo molto importante per la crescita economica complessiva. Il settore manifatturiero è anche associato a lavori di servizio ben pagati come la contabilità, la gestione aziendale, la ricerca e sviluppo e i servizi legali. Di conseguenza, la deindustrializzazione sta portando anche a significative perdite di posti di lavoro nel settore dei servizi. Deindustrializzazione significa quindi la scomparsa di un motore molto importante della crescita economica.

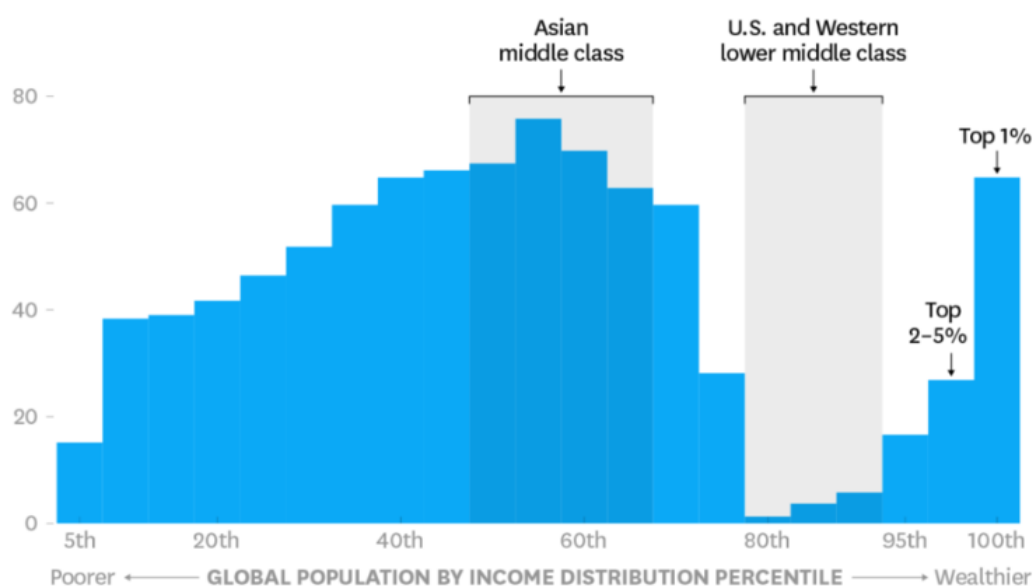
Deflazione dei salari e crisi del debito

Who Has Gained from Globalization

The global 1% and the Asian middle class.

REAL INCOME GAINS IN PERCENTAGE, 1988 TO 2008

100% -



NOTE INCOMES ARE REAL, PPP-ADJUSTED, IN 2005 DOLLARS.
SOURCE BRANKO MILANOVIC

© HBR.ORG

Aumento del reddito reale della popolazione mondiale

Secondo l'economista Jacques Sapir, il libero scambio porta alla delocalizzazione e a un effetto deprimente sui salari in alcuni paesi che lo praticano, come gli Stati Uniti. In effetti, altri paesi (ad esempio in Asia) hanno sviluppato politiche commerciali internazionali predatorie o mercantiliste. Ad esempio, hanno effettuato svalutazioni monetarie molto significative, politiche di dumping sociale ed ecologico, politiche di deflazione competitiva e di limitazione dei consumi interni. Nel contesto del libero scambio generalizzato stabilito dall'OMC, ciò ha portato al trasferimento di fabbriche e posti di lavoro in questi paesi mercantilisti. Infatti, la liberalizzazione finanziaria e commerciale ha facilitato gli squilibri tra produzione e consumo nei paesi del libero scambio, portando a crisi. In quei paesi, il divario tra il reddito medio e quello mediano si stava allargando. In alcuni paesi, i redditi della maggior parte della popolazione sono completamente stagnanti o addirittura in calo. Questo effetto di deflazione dei salari è

stato amplificato dalla minaccia di delocalizzazione, che porta i dipendenti ad accettare condizioni sociali e salariali peggiori per preservare i posti di lavoro. Il management dell'azienda utilizza la minaccia della delocalizzazione per sfidare i precedenti accordi sociali e i regolamenti. I paesi del libero scambio possono quindi scegliere solo tra deflazione dei salari o delocalizzazione e disoccupazione.

Il libero scambio contribuisce quindi al calo del reddito della maggior parte delle famiglie. Il boom del credito, che tecnicamente ha innescato la crisi, è stato il risultato di un tentativo di mantenere la capacità di consumo della maggior parte delle persone in un momento in cui i redditi erano stagnanti o addirittura in calo a causa del libero scambio (come negli Stati Uniti nel caso della famiglia mediana). L'indebitamento delle famiglie è in forte aumento in tutti i paesi sviluppati. Inoltre, la pressione competitiva delle politiche di dumping ha portato ad un rapido aumento dell'indebitamento aziendale. L'aumento dell'indebitamento degli agenti privati (famiglie e imprese) nei paesi sviluppati, quando la maggior parte dei redditi delle famiglie è stata ridotta, in modo relativo o assoluto, dagli effetti della deflazione dei salari, non può che portare a una crisi di insolvenza. Questo è ciò che ha portato alla crisi finanziaria.

L'insolvenza della stragrande maggioranza delle famiglie è al centro della crisi del debito ipotecario che ha colpito gli Stati Uniti, il Regno Unito e la Spagna. Al centro della crisi non ci sono quindi le banche, il cui dissesto è solo un sintomo, ma il libero scambio, i cui effetti si combinano con quelli della liberalizzazione finanziaria.

La globalizzazione ha quindi creato squilibri, come la deflazione dei salari in alcuni paesi. Questi squilibri hanno a loro volta portato a un improvviso aumento del debito degli attori privati. E questo ha portato a una crisi di insolvenza. Infine, le crisi sono diventate sempre più rapide e brutali. Pertanto, l'introduzione di misure protezionistiche, come le quote e le tariffe, è essenziale per proteggere i mercati interni dei paesi, aumentare i salari e aumentare la domanda. Ciò potrebbe consentire la ricostruzione del mercato interno su base stabile, con un significativo miglioramento della capacità di credito delle famiglie e delle imprese.

Critica della teoria dei vantaggi comparati

La teoria dei vantaggi comparati dice che le forze di mercato spingono tutti i fattori di produzione verso il loro migliore utilizzo nell'economia. Indica che il libero commercio internazionale andrebbe a vantaggio di tutti i paesi partecipanti e del mondo intero perché potrebbero aumentare la loro produzione complessiva e consumare di più specializzandosi in base ai loro vantaggi comparativi. La merce diventerebbe più economica e disponibile in maggiori quantità. Inoltre, questa specializzazione non avverrebbe per caso o per intenzione politica, ma sarebbe automatica. Tuttavia, secondo gli economisti non neoclassici, l'applicazione delle teorie del libero scambio e del vantaggio comparativo si basa su ipotesi che non sono né teoricamente né empiricamente valide.

Ipotesi irrealistica 1 - il capitale e il lavoro non sono mobili a livello internazionale

L'immobilità internazionale del lavoro e del capitale è centrale nella teoria del vantaggio comparativo. David Ricardo era consapevole che l'immobilità internazionale del lavoro e del capitale è un'ipotesi indispensabile. Gli economisti neoclassici, invece, sostengono che la portata di tali movimenti di lavoro e di capitale è trascurabile. Hanno sviluppato la

teoria della compensazione dei fattori che rende superflui questi movimenti. In pratica, però, i lavoratori si spostano in gran numero da un paese all'altro. Capitale sono diventati sempre più mobili e si spostano spesso da un paese all'altro. Inoltre, l'ipotesi neoclassica secondo cui i fattori sono intrappolati a livello nazionale non ha alcuna base teorica e l'ipotesi della perequazione dei prezzi dei fattori non può giustificare l'immobilità internazionale. Inoltre, non vi è alcuna prova che i prezzi dei fattori di produzione siano uguali in tutto il mondo. Pertanto, i vantaggi comparativi non possono determinare la struttura del commercio internazionale.

Ipotesi irrealistica 2 - nessuna esternalità

Un'esternalità è il termine utilizzato quando il prezzo di un prodotto non riflette il suo costo reale o il suo valore economico. La classica esternalità negativa è il degrado ambientale, che riduce il valore delle risorse naturali senza aumentare il prezzo del prodotto che le ha danneggiate. La classica esternalità positiva è l'invasione tecnologica, in cui l'invenzione di un prodotto da parte di un'azienda permette ad altri di copiarlo o di costruire su di esso, generando una ricchezza che l'azienda originale non può catturare. Se i prezzi sono sbagliati a causa di esternalità positive o negative, il libero commercio produrrà risultati non ottimali.

Ipotesi irrealistica 3 - le risorse produttive si muovono facilmente attraverso le industrie

La teoria del vantaggio comparativo presuppone che le risorse utilizzate per produrre un prodotto possano essere utilizzate per produrre un altro oggetto. Se non possono, le importazioni non spingeranno l'economia verso industrie più adatte al loro vantaggio comparativo e distruggeranno solo le industrie esistenti. Ad esempio, quando i lavoratori non possono spostarsi da un settore all'altro - di solito perché non hanno le competenze giuste o non vivono nel posto giusto - i cambiamenti del vantaggio comparativo dell'economia non li sposteranno verso un settore più appropriato, ma verso la disoccupazione o verso lavori precari e improduttivi.

Ipotesi irrealistica 4 - i guadagni del commercio internazionale sono solo guadagni statici

La teoria del vantaggio comparativo permette un'analisi "statica" piuttosto che "dinamica" dell'economia. Gli sviluppi dinamici endogeni al commercio, come la crescita economica, non sono integrati nella teoria di Ricardo. E questo non è alterato da quello che viene chiamato "vantaggio comparativo dinamico". Tuttavia, il mondo, e in particolare i paesi industrializzati, sono caratterizzati da guadagni dinamici endogeni al commercio. Inoltre, i guadagni dinamici sono più importanti di quelli statici.

Ipotesi irrealistica 5 - il commercio sarà sempre equilibrato ed esiste un meccanismo di aggiustamento

Un assunto cruciale sia nelle formulazioni classiche che neoclassiche della teoria del vantaggio comparativo è che il commercio è equilibrato, il che significa che il valore delle importazioni è pari al valore delle esportazioni di ciascun paese. Il volume degli scambi può cambiare, ma il commercio internazionale sarà sempre in equilibrio almeno dopo un certo tempo di aggiustamento. Tuttavia, gli squilibri commerciali sono la regola e il commercio equilibrato è in pratica solo l'eccezione. Inoltre, le crisi finanziarie, come quella asiatica degli anni '90, dimostrano che gli squilibri della bilancia dei pagamenti

sono raramente benigni e non si autoregolano. Non c'è un meccanismo di regolazione in pratica.

Ipotesi irrealistica 6 - il commercio internazionale è inteso come baratto

La definizione del commercio internazionale come commercio di scambio è la base per l'ipotesi di un commercio equilibrato. Ricardo insiste sul fatto che il commercio internazionale si svolge come se fosse un semplice baratto, un'ipotesi mantenuta dagli economisti classici e neoclassici successivi. In pratica, però, la velocità di circolazione non è costante e la quantità di denaro non è neutrale per l'economia reale. Il denaro non è solo un mezzo di scambio. È prima di tutto un mezzo di pagamento e serve anche a conservare il valore, a saldare i debiti, a trasferire il patrimonio. Così, contrariamente all'ipotesi del baratto della teoria del vantaggio comparativo, il denaro non è una merce come le altre. E il denaro come riserva di valore in un mondo di incertezza influenza in modo significativo le motivazioni e le decisioni dei detentori di patrimoni e dei produttori.

Ipotesi irrealistica 7 - il lavoro o il capitale sono utilizzati a pieno regime

Ricardo e i successivi economisti classici presuppongono che il lavoro tenda ad essere pienamente impiegato e che il capitale sia sempre pienamente utilizzato in un'economia liberalizzata, perché nessun proprietario di capitale lascerà il suo capitale inutilizzato, ma cercherà sempre di trarne profitto. Il fatto che non ci sia un limite all'uso del capitale è una conseguenza della legge di Jean-Baptiste Say che presuppone che la produzione sia limitata solo dalle risorse, che viene adottata anche dagli economisti neoclassici. In pratica, però, il mondo è caratterizzato dalla disoccupazione. La disoccupazione e la sottoccupazione del capitale e del lavoro non sono fenomeni a breve termine, ma sono comuni e diffusi. Disoccupazione e risorse non sfruttate sono la regola piuttosto che l'eccezione.

Strumenti protezionistici

Protezionismo doganale:

- con l'applicazione di dazi protettivi ai prodotti importati, che aumentano automaticamente di prezzo rispetto ai prodotti nazionali che quindi vengono favoriti per il consumo sul mercato interno rispetto alle merci straniere;
- i dazi possono essere applicati anche alle materie prime esportate per mettere in difficoltà l'economia di stati non produttori.
- tariffa: In generale, i dazi doganali (o tasse) sono applicati alle merci importate. Le tariffe variano generalmente a seconda del tipo di merce importata. Le tariffe di importazione aumenteranno il costo per gli importatori e aumenteranno il prezzo delle merci importate nei mercati locali, riducendo così la quantità di merci importate, a vantaggio dei produttori locali. I dazi doganali possono essere imposti anche sulle esportazioni e, in un'economia con un tasso di cambio fluttuante, i dazi all'esportazione hanno effetti simili ai dazi all'importazione. Tuttavia, poiché i dazi all'esportazione sono spesso percepiti come "dannosi" per le industrie locali, mentre i dazi all'importazione sono percepiti come "di aiuto" alle industrie locali, i dazi all'esportazione sono raramente applicati.

Protezionismo non doganale:

- dumping: vendita sottocosto sui mercati esteri di prodotti nazionali per vincere la concorrenza con quelli esteri, e prezzi artificialmente alti degli stessi prodotti nazionali sul mercato interno, per recuperare le perdite;
- contingentamento delle merci vendute sui mercati di stati esteri non produttori per tenerne alto il prezzo al consumo;
- premi, agevolazioni fiscali e creditizie (tassi agevolati) ai produttori nazionali esportatori;
- controllo del mercato nazionale e internazionale dei cambi delle monete e del movimento dei capitali.
- tutela della tecnologia, brevetti, conoscenze tecniche e scientifiche.
- impedire agli investitori stranieri di assumere il controllo di imprese nazionali o di assumere partecipazioni in determinate attività (considerate strategiche).
- quote di importazione: le quote quantitative sono concepite per limitare le quantità di beni che possono essere importati in un determinato paese.
- ostacoli amministrativi: i paesi utilizzano regole amministrative diverse (ad es. in materia di sicurezza alimentare, norme ambientali, sicurezza elettrica, ecc.).
- legislazione antidumping: il dumping è la pratica delle società che vendono per l'esportazione a prezzi inferiori a quelli del mercato interno. I sostenitori delle leggi antidumping sostengono che esse impediscono l'importazione di beni stranieri più economici che porterebbero alla chiusura di aziende locali. Le leggi antidumping sono generalmente utilizzate per imporre dazi doganali agli esportatori stranieri.
- sovvenzioni dirette: le sovvenzioni statali (sotto forma di pagamenti forfettari o di prestiti a basso costo) sono talvolta concesse ad aziende locali che non possono competere bene con le importazioni. Questi sussidi dovrebbero "proteggere" i posti di lavoro locali e aiutare le imprese locali ad adattarsi ai mercati globali.
- sovvenzioni all'esportazione: i governi spesso usano le sovvenzioni all'esportazione per aumentare le esportazioni.
- controlli sui tassi di cambio: un governo può intervenire sul mercato dei cambi per ridurre il valore della propria valuta vendendo la propria valuta sul mercato dei cambi. Se lo farà, aumenterà il costo delle importazioni e diminuirà il costo delle esportazioni, portando ad un miglioramento della sua bilancia commerciale.
- campagne politiche a favore del consumo interno (ad esempio, la campagna "Buy American" negli Stati Uniti, che potrebbe essere vista come una promozione extra-legale del protezionismo).
- spesa pubblica preferenziale, come Buy American Act, una legislazione federale che incoraggia il governo degli Stati Uniti a preferire i prodotti made in USA nei suoi acquisti.

Protezionismo e liberismo

«Il dibattito sui vantaggi del liberismo o del protezionismo è vastissimo sia tra i contemporanei che tra gli storici. Eppure di fatto la scelta protezionista non rallentò il processo d'integrazione mondiale dell'economia, tanto è vero che il commercio internazionale, nei due decenni precedenti la prima guerra mondiale, fu più vigoroso che mai. Il fatto è che per i contemporanei "protezionismo" significava molte cose assieme...»

e non solo una scelta di politica economica. Dietro gli interessi economici si agitavano «strategie di politica internazionale di prestigio e di espansione, nonché fieri conflitti teorici tra la rumorosissima e influente, ma minoritaria scuola liberista, detentrica dei valori dell'economia classica, e i suoi più pragmatici e spregiudicati nemici, nei parlamenti come nelle associazioni di agrari e industriali. E protezionismo e liberismo divennero così due contrapposte ideologie, due bandiere.» In opposizione ai vantaggi della libera iniziativa e del minimo intervento dello Stato in economia con la formazione e la tutela della libera concorrenza, prospettati dalla corrente liberista, i sostenitori del protezionismo vantavano gli effetti positivi di questa scelta economica quali:

- evitare l'uscita dal paese di valuta pregiata;
- aumento dell'esportazione e diminuita dipendenza dalla produzione estera;
- protezione dei settori industriali nascenti per impedirne il soffocamento da economie estere più progredite (tesi condivisa anche dai liberoscambisti come John Stuart Mill)
- favorire la nascita di nuovi settori produttivi prima trascurati o mal utilizzati con conseguente aumento dell'occupazione;
- indipendenza economica in alcuni settori produttivi dello stato che, tutelati e stimolati, progredirebbero nella ricerca di perfezionamenti tecnici industriali.

Neoprotezionismo

Il "neoprotezionismo" (o "neocolbertismo") è una politica economica attuata secondo i principi del protezionismo classico da un raggruppamento di Stati (come l'Unione europea) che, avendo interessi comuni, evitano di farsi concorrenza tra di loro in comparti produttivi economicamente e socialmente importanti, quali l'agricoltura e l'industria manifatturiera per avvantaggiarsi a vicenda nei confronti della concorrenza mondiale, non considerando però che in tal modo ci si espone al rischio di rappresaglie dagli altri stati e che si danneggiano così gli interessi dei consumatori ad acquisire merci sul libero mercato.

Sin dagli anni '90, l'Unione europea, trovandosi impreparata di fronte al fenomeno della globalizzazione dei mercati e per le continue e pesanti perdite di posti di lavoro nei settori manifatturieri nazionali, avrebbe messo in atto, non in modo manifesto, una politica neoprotezionista che, con la crisi economica mondiale iniziata dal 2008, si sarebbe così estesa in altre regioni mondiali causando, secondo alcuni economisti, il peggioramento della situazione economica internazionale.

Così ad esempio la Francia avrebbe varato misure neoprotezionistiche per la produzione automobilistica nazionale in grave crisi e l'Inghilterra, in base al principio "British workers for British jobs" del partito conservatore al potere ha dovuto far fronte alla protesta dei lavoratori di fronte alla prospettiva di essere sostituiti da manodopera straniera.

Politiche neoprotezioniste sono previste dagli Stati Uniti con l'obbligo delle aziende di acquistare ferro e acciaio prodotto solo all'interno dei confini nazionali e ad usare per le opere infrastrutturali solo prodotti fabbricati in patria.

Secondo il premio Nobel Paul Krugman le politiche protezioniste, applicate da tutti gli stati, pur alterando il libero mercato, presentano aspetti positivi nel senso che si stimola in questo modo la produzione nazionale con interventi statali che ricadrebbero fiscalmente sui contribuenti nazionali, ma porterebbero a una incisiva riduzione della disoccupazione e ad una nuova crescita economica.

BLOCCO COMMERCIALE CONTINENTALE

Il termine blocco commerciale continentale si riferisce all'Unione europea, al NAFTA e ad altre "zone di libero scambio" basate su confini continentali. La proposta del FTAA intende unificare le zone ecologiche del Neartico (America settentrionale e centrale) e del Neotropico (America meridionale).

È probabile che l'estensione dei traffici UE verso est fino alla Russia unificherà gli scambi nel Paleartico. Nell'Asia orientale, ci sono stati alcuni tentativi di creare una zona di libero scambio, e la Repubblica Popolare Cinese è al momento interessata a promuovere il libero scambio tra sé stessa e le nazioni ASEAN. Ma gli sforzi per creare una tale zona nell'Asia orientale sono stati politicamente problematici.

Secondo alcuni commentatori politici, i blocchi commerciali continentali sono unità politiche naturali; questo punto di vista era particolarmente diffuso a metà del '900.

Ad esempio, nel suo romanzo del 1948, "1984", George Orwell suggerì che il potere globale si sarebbe consolidato in tre blocchi commerciali difesi militarmente da alleanze in costante cambiamento, così che due erano sempre allineati contro un terzo. I suoi blocchi erano l'Estasia, all'incirca la sfera di influenza cinese, l'Eurasia, all'incirca la zona Paleartica, e l'Oceania, la zona del Neartico e del Neotropico più la maggior parte delle isole più grandi (isole Britanniche, Australia, Nuova Zelanda), che rappresentano all'incirca il mondo anglosassone dominato dagli oceani.

Forse non è sorprendente che i blocchi commerciali moderni ricordano molto da vicino la sua visione. I limiti agli scambi commerciali e alla guerra erano ben compresi dopo la seconda guerra mondiale.

L'Africa, il mondo Arabo, l'Asia centro-meridionale compresa l'India, non sembrano inserirsi naturalmente in alcuna cultura o blocco commerciale continentale dominante - come risultato potrebbero essere svantaggiati in uno schema di tasse, tariffe e traffici allineato a quanto sopra detto. In effetti, nel regime attuale, lo sono, e spesso ripagano il debito distruggendo il capitale naturale per esportare materie prime facili da vendere sui mercati delle nazioni sviluppate - dove i prezzi sono decisi dagli attori industriali dominanti di cui si è detto.

La situazione è sottile, poiché la combinazione del Capitalismo naturale e dei vincoli di biosicurezza ridurrà la domanda per queste importazioni di materie prime fino al punto di non ritorno: una parte significativa del mondo sarà mandata in rovina dalla devastazione ecologica o semplicemente dalla mancanza di domanda per i loro prodotti. Questa non è una situazione stabile.

Alcuni temono che minacce estreme alla biosicurezza, p. es. la guerra nucleare sorgessero in queste parti del mondo, e saranno esportate alle nazioni sviluppate, soprattutto se queste saranno incolpate per guerre civili o cambiamenti climatici devastanti. La guerra biologica a buon mercato sembra alla portata di gruppi

terroristici o nazioni escluse, che potrebbero combattere le nazioni sviluppate con questi pretesti.

Una alternativa al modello Orwelliano a blocchi contrapposti, è l'implementazione di uno schema globale di garanzie di commercio sicuro per la biosicurezza, che comprendano clausole rigorose per il condono globale dei debiti, o compensazione di danni dovuti a cambiamenti climatici o proliferazione degli armamenti, nell'eventualità che le attività di una nazione ne danneggino un'altra.

Una volta stabilita la fiducia, questo fornirebbe la base per uno schema di commercio equo e solidale dove i consumatori esprimerebbero le loro morali pubbliche in modo più diretto facendo riferimento ad etichette standardizzate, p. es. per i cibi geneticamente modificati, o per i beni prodotti da lavoro minorile. L'importanza delle alleanze militari ed il consolidamento fisico del blocco commerciale continentale sarebbero ridotti - ma la sicurezza alimentare e sanitaria dovrebbe continuare a seguire confini bioregionali. Questa potrebbe diventare una democrazia bioregionale minima globale, come proposto da Partiti Verdi ed altri gruppi ecologici e pacifisti.

Con l'eccezione dell'Unione europea non c'è stato molto interesse a dare alle zone di libero scambio uno status al di fuori della sfera economica. Inoltre, molti sostenitori della globalizzazione sono contrari ai blocchi commerciali continentali quando inibiscono i traffici globali.

CONFERENZA DELLE NAZIONI UNITE SUL COMMERCIO E LO SVILUPPO (UNCTAD)

La Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo (United Nations Conference on Trade and Development, anche UNCTAD) è il principale organo sussidiario permanente dell'Organizzazione delle Nazioni Unite operante nei settori del commercio, sviluppo, finanza, tecnologia, imprenditoria e sviluppo sostenibile. Istituita nel 1964 su iniziativa dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, l'UNCTAD promuove il processo di integrazione dei Paesi in via di sviluppo nell'economia mondiale. L'Organizzazione ha sede a Ginevra e riunisce attualmente 194 Paesi.

La Struttura (UNCTAD)

L'UNCTAD è articolata in tre organi principali:

- La Conferenza, della quale fanno parte tutti gli Stati membri dell'ONU, che si riunisce ogni quattro anni.
- Il Consiglio, organo a composizione ristretta, i cui membri sono eletti dalla Conferenza in base al duplice criterio dell'equa distribuzione geografica e della rappresentanza degli Stati più importanti nel commercio internazionale.
- Il Segretario generale, nominato per cinque anni dal Segretario generale delle Nazioni Unite.

Gli Obiettivi (UNCTAD)

La Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo si svolge con cadenza quadriennale e vi partecipano gli Stati membri dell'Organizzazione che valutano le

questioni relative al commercio ed allo sviluppo, discutono le differenti opzioni politiche e formulano risposte. La finalità dell'UNCTAD è quella di orientare il dibattito e la riflessione politica per lo sviluppo, cercando di stimolare il rapporto tra le politiche nazionali e l'azione internazionale: per i Paesi in via di sviluppo il commercio rappresenta infatti una leva fondamentale per accelerare la crescita e migliorare le condizioni socio economiche. Per queste ragioni, l'UNCTAD promuove e sostiene i Governi nel formulare ed attuare politiche di diversificazione dell'economia e incoraggia la competitività delle imprese nel mercato mondiale.

Nell'ambito del suo mandato l'UNCTAD svolge tre funzioni chiave:

- Funge da foro per i dibattiti intergovernativi al fine di creare consenso sulle questioni.
- Assicura attività di ricerca, analisi e raccolta dei dati per favorire il dibattito dei rappresentanti governativi e degli esperti.
- Fornisce assistenza tecnica ai Paesi in via di sviluppo, con particolare attenzione alle necessità dei paesi meno avanzati e delle economie in transizione, cooperando, nell'ambito della propria sfera di competenza, con altre Organizzazioni e Paesi donatori.

Stati Membri (UNCTAD)

A partire da Ottobre 2012, i 194 stati membri dell'UNCTAD sono stati assegnati a quattro liste diverse (a seconda del Gruppo Regionale di Appartenenza delle Nazioni Unite).

Lista A (99 membri): Afghanistan, Algeria, Angola, Arabia Saudita, Bahrein, Bangladesh, Benin, Bhutan, Birmania, Bosnia ed Erzegovina, Botswana, Brunei, Burkina Faso, Burundi, Cambogia, Camerun, Capo Verde, Ciad, Cina, Comore, Corea del Nord, Costa d'Avorio, Egitto, Emirati Arabi Uniti, Eritrea, Etiopia, Figi, Filippine, Gabon, Gambia, Ghana, Gibuti, Giordania, Guinea, Guinea-Bissau, Guinea Equatoriale, India, Indonesia, Iran, Iraq, Isole Marshall, Isole Salomone, Israele, Kenya, Kuwait, Laos, Libano, Lesotho, Liberia, Libia, Madagascar, Malawi, Maldive, Malaysia, Mali, Marocco, Mauritania, Mauritius, Micronesia, Mongolia, Mozambico, Namibia, Nepal, Niger, Nigeria, Oman, Pakistan, Palau, Papua Nuova Guinea, Qatar, Repubblica Centrafricana, Repubblica del Congo, Repubblica Democratica del Congo, Ruanda, Samoa, São Tomé e Príncipe, Senegal, Seychelles, Sierra Leone, Singapore, Siria, Somalia, Sri Lanka, Sudafrica, Sudan, Swaziland, Tanzania, Thailandia, Timor Est, Togo, Tonga, Tunisia, Turkmenistan, Uganda, Vanuatu, Vietnam, Yemen, Zambia, Zimbabwe.

Lista B (32 membri): Andorra, Australia, Austria, Belgio, Canada, Cipro, Città del Vaticano, Corea del Sud, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Liechtenstein, Lussemburgo, Malta, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Portogallo, Principato di Monaco, Regno Unito, San Marino, Spagna, Stati Uniti d'America, Svezia, Svizzera, Turchia.

Lista C (33 membri): Antigua e Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belize, Bolivia, Brasile, Cile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Giamaica, Grenada, Guatemala, Guyana, Haiti, Honduras, Messico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Perù, Repubblica Dominicana, Saint Kitts e Nevis, Saint Vincent e Grenadine, Saint Lucia, Suriname, Trinidad e Tobago, Uruguay, Venezuela.

Lista D (24 membri): Albania, Azerbaijan, Bielorussia, Bulgaria, Croazia, Estonia, Georgia, Kazakistan, Kirghizistan, Lettonia, Lituania, Moldavia, Montenegro, Polonia, Repubblica Ceca, Repubblica di Macedonia, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ucraina, Ungheria, Uzbekistan.

Paesi non assegnati (6 membri): Armenia, Kiribati, Nauru, Sudan del Sud, Tagikistan, Tuvalu.

Gli Incontri (UNCTAD)

La conferenza si tiene in diverse città del mondo, ha cadenza quadriennale:

- UNCTAD I, Ginevra, Svizzera; 13 marzo - 16 giugno 1964.
- UNCTAD II, Nuova Delhi, India; 31 gennaio - 29 marzo 1968.
- UNCTAD III, Santiago del Cile, Cile; 13 aprile - 21 maggio 1972.
- UNCTAD IV, Nairobi, Kenya; 5 maggio - 31 maggio 1976.
- UNCTAD V, Manila, Filippine; 7 maggio - 3 giugno 1979.
- UNCTAD VI, Belgrado, Serbia; 6 giugno - 30 giugno 1983.
- UNCTAD VII, Ginevra, Svizzera; 8 luglio - 3 agosto 1987.
- UNCTAD VIII, Cartagena, Colombia; 8 febbraio - 25 febbraio 1992.
- UNCTAD IX, Midrand, Sudafrica; 27 aprile - 11 maggio 1996.
- UNCTAD X, Bangkok, Thailandia; 12 febbraio - 19 febbraio 2000.
- UNCTAD XI, San Paolo, Brasile; 13 giugno - 18 giugno 2004.
- UNCTAD XII, Accra, Ghana; 20 aprile - 25 aprile 2008.
- UNCTAD XIII Doha, Qatar; 21 aprile - 26 aprile 2012.
- UNCTAD XIV Nairobi, Kenya; 17 luglio - 22 luglio 2016

L'UNCTAD si occupa inoltre di vari programmi di cooperazione, oltre a mantenere una collaborazione con l'Organizzazione Mondiale del Commercio attraverso l'International Trade Centre, un'agenzia tecnica di cooperazione che si occupa di aspetti di sviluppo commerciale orientati all'impresa.

STATI PER VALORE DELLE IMPORTAZIONI

Lista di stati del mondo ordinati per valore delle importazioni (merci introdotte da paesi stranieri). Per facilitare la comparazione sono citate anche alcune entità non statali, ma solamente gli stati sovrani sono classificati.

I dati - provenienti da CIA World Factbook - sono espressi in dollari statunitensi.

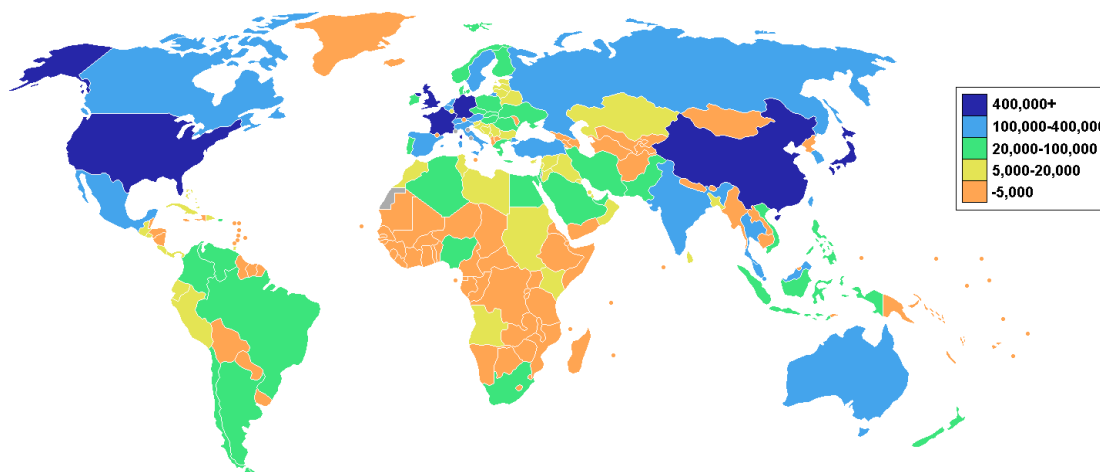
Posizione nel mondo	Stato/Territorio	Importazioni Milioni US\$	Data Informazione
—	Mondo (somma di tutti i paesi)	13 810 000	2006 st.
1	 Stati Uniti	1 987 000	2007 st.
—	 <i>Unione europea</i> (solo scambi esterni)	1,466 000	2005
2	 Germania	1 121 000	2007 st.

Posizione nel mondo	Stato/Territorio	Importazioni Milioni US\$	Data Informazione
3	 Cina	917 400	2007 st.
4	 Francia	601 400	2007 st.
5	 Regno Unito	595 600	2007 st.
6	 Giappone	571 100	2007 st.
7	 Italia	483 600	2007 st.
8	 Paesi Bassi	402 400	2007 st.
9	 Singapore	396 000	2007 st.
10	 Canada	394 400	2007 st.
11	 Spagna	359 100	2007 st.
12	 Corea del Sud	356 800	2007
13	 Belgio	320 900	2007 st.
14	 Messico	279 300	2007 st.
15	 Russia	260 400	2007 st.
16	 India	224 100	2007 st.

Posizione nel mondo	Stato/Territorio	Importazioni Milioni US\$	Data Informazione
17	 Taiwan	219 300	2007 st.
18	 Svizzera	189 600	2007 st.
19	 Austria	157 400	2007 st.
20	 Svezia	157 200	2007 st.
21	 Turchia	156 900	2007 st.
22	 Australia	152 700	2007 st.
23	 Polonia	150 700	2007 st.
24	 Malaysia	132 700	2007 st.
25	 Thailandia	121 900	2007 st.

Lista completa:

- CIA World Factbook, 15 aprile 2008, Rank Order - Imports.



Mappa di stati per valore delle importazioni nel 2006.

STATI PER VALORE DELLE ESPORTAZIONI

Lista di stati del mondo ordinati per valore delle esportazioni (spedizione di prodotti all'estero in cambio di moneta e merci). Per facilitare la comparazione sono citate anche alcune entità non statali, ma solamente gli stati sovrani sono classificati.

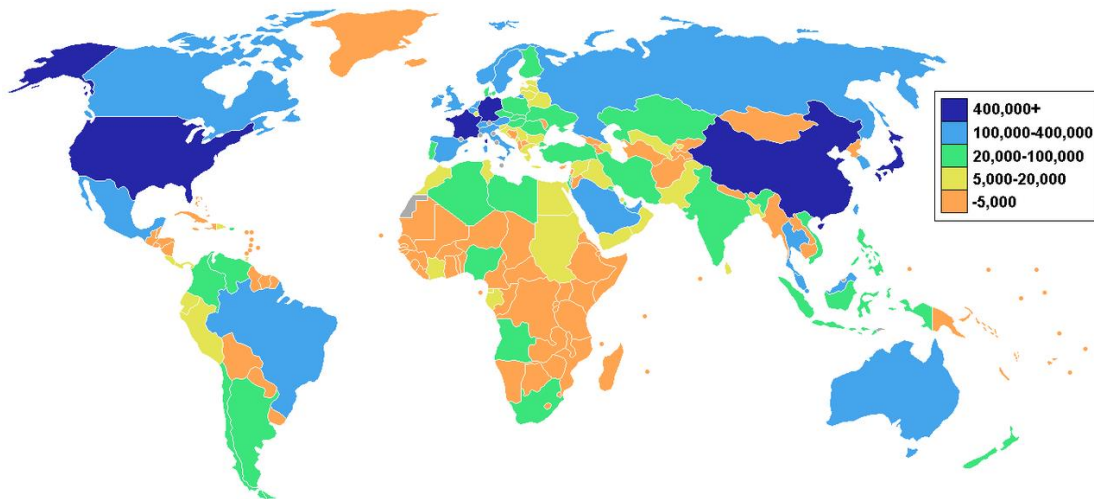
Primi 50 paesi per esportazione di merci

Lista dei paesi con le più alte esportazioni di merci. Dati della Banca mondiale.

#	Paese	Export in milioni di US\$	Anno
1	 Cina	2.399.018	2019
2	 Stati Uniti	1.652.806	2019
3	 Germania	1.464.383	2019
4	 Giappone	697.521	2019
5	 Francia	595.428	2019
6	 Corea del Sud	561.963	2019
7	 Paesi Bassi	554.107	2019
8	 Hong Kong	547.675	2019
9	 Italia	510.894	2019
10	 Regno Unito	475.657	2019
11	 Messico	461.451	2019

#	Paese	Export in milioni di US\$	Anno
12	 Canada	448.611	2019
13	 Singapore	440.798	2019
14	 Russia	418.686	2019
15	 Svizzera	337.280	2019
16	 India	331.342	2019
17	 Spagna	329.020	2019
18	 Belgio	311.100	2019
19	 Emirati Arabi Uniti	287.389	2018
20	 Australia	272.302	2019
21	 Arabia Saudita	261.530	2019
22	 Polonia	257.910	2019
23	 Irlanda	254.275	2019
24	 Vietnam	243.697	2019
25	 Thailandia	242.981	2019
26	 Brasile	225.820	2019
27	 Malaysia	206.315	2018
28	 Turchia	182.284	2019
29	 Svezia	173.552	2019
30	 Austria	171.591	2019
31	 Indonesia	168.455	2019
32	 Rep. Ceca	155.919	2019

#	Paese	Export in milioni di US\$	Anno
33	 Danimarca	120.273	2019
34	 Ungheria	104.047	2019
35	 Norvegia	102.131	2019
36	 Iran	92.000	2017
37	 Sudafrica	90.118	2019
38	 Slovacchia	87.218	2019
39	 Iraq	81.585	2019
40	 Cile	75.451	2018
41	 Qatar	72.935	2019
42	 Finlandia	72.598	2019
43	 Romania	70.646	2019
44	 Portogallo	65.174	2019
45	 Argentina	65.155	2019
46	 Nigeria	64.978	2019
47	 Kuwait	64.799	2019
48	 Israele	59.035	2019
49	 Kazakistan	57.822	2019
50	 Filippine	53.382	2019
	Mondo	18.726.905	2019



Mappa di stati per valore delle esportazioni nel 2006.

CAPITOLO 4

GLOBALIZZAZIONE



La globalizzazione (conosciuta anche come mondializzazione) è il fenomeno causato dall'intensificazione degli scambi economico-commerciali e degli investimenti internazionali su scala mondiale che, nei decenni tra XX e XXI secolo, sono cresciuti più rapidamente dell'economia mondiale nel suo complesso, con la conseguenza di una tendenzialmente, sempre maggiore, interdipendenza delle economie nazionali, che ha portato anche a interdipendenze sociali, culturali, politiche, tecnologiche e sanitarie i cui effetti positivi e negativi hanno una rilevanza planetaria, unendo il commercio, le culture, i costumi, il pensiero e beni culturali.

Secondo alcuni, tra gli aspetti positivi della globalizzazione vanno evidenziati la velocità delle comunicazioni e della circolazione di informazioni, l'opportunità di crescita economica per nazioni a lungo rimaste ai margini dello sviluppo economico mondiale, la contrazione della distanza spazio-temporale e la riduzione dei costi per l'utente finale grazie all'incremento della concorrenza su scala planetaria.

Nella visione di altri, gli aspetti negativi di tale processo sono lo sfruttamento, il degrado ambientale, il rischio dell'aumento delle disparità sociali, la perdita delle identità locali, la riduzione della sovranità nazionale e dell'autonomia delle economie locali, la diminuzione della privacy.

Politologi, filosofi, economisti e storici di varia nazionalità, hanno espresso i loro pareri sul globalismo, che può essere considerato un processo economico, sociale e politico simile alla globalizzazione nonché su mondialismo e mondializzazione, che sono altri fenomeni paralleli e conseguenti alla globalizzazione.

Definizione

«Non ci crea alcun imbarazzo che la prima possibilità storica d'elider l'economia della proprietà privata sia seguita solo dalla creazione e diffusione della libertà di commercio, purché ci resti il diritto di rivelar la nullità teorica e pratica di codesta libertà. [...] Dicono codesti spigolistri: “Abbiamo abbattuto la barbarie dei monopoli, abbiamo portato la civiltà nei posti più remoti, abbiamo affratellato i popoli e diminuite le guerre”. Invero lo avete fatto, ma come? Avete distrutto i piccoli monopoli onde regnasse tanto più libero e illimitato l'unico grande monopolio fondamentale: la proprietà privata; avete incivilito i posti più remoti per aver nuovi spazi ove estender la vostra spregevole avidità; avete affratellato i popoli in una fratellanza di ladri e diminuite le guerre perché la pace è più lucrosa e massimizza l'inimicizia fra i singoli individui con l'infame guerra della concorrenza!»

(Friedrich Engels, *Schizzo d'una critica dell'economia politica*)

La globalizzazione è il frutto di un processo economico per il quale mercati, produzioni, consumi e anche modi di vivere e di pensare vengono connessi su scala mondiale, grazie ad un continuo flusso di scambi che li rende interdipendenti e tende a unificarli. Questo processo dura da tempo e negli ultimi trent'anni (1980-2010) ha avuto una forte accelerazione in concomitanza con la terza rivoluzione industriale.

Il termine "globalizzazione" è un neologismo utilizzato dagli economisti per riferirsi prevalentemente agli aspetti economici delle relazioni fra popoli e aziende multinazionali. Il fenomeno, invece, va inquadrato anche nel contesto delle complesse interazioni su scala mondiale che, soprattutto a partire dagli anni Ottanta, in questi ambiti hanno avuto una sensibile accelerazione. Il termine "globalizzazione" deriva dalla parola inglese globalize ("globalizzare"), che si riferisce all'ascesa di una rete internazionale di sistemi economici.

Uno dei primi utilizzi conosciuti del termine fu trovato in una pubblicazione del 1930, intitolata *Towards New Education*, dove denotava una visione olistica dell'esperienza educativa umana. Un termine correlato, *corporate giants*, fu coniato da Charles Taze Russell (della Watch Tower Bible and Tract Society) nel 1897, per riferirsi agli ampi trust nazionali e altre grosse imprese del tempo.

Dagli anni Sessanta, entrambi i termini iniziarono a essere utilizzati come sinonimi dagli economisti e altri sociologi. L'economista Theodore Levitt è largamente riconosciuto per aver coniato il termine in un articolo intitolato *Globalization of Markets*, che apparve nel numero del maggio-giugno 1983 della *Harvard Business Review*. Comunque, il termine "globalizzazione" era già in uso prima di questa circostanza (almeno dal 1944) ed era utilizzato dagli studiosi già dal 1981. Levitt può essere riconosciuto per averlo reso popolare e averlo portato all'audience del business mainstream durante la seconda metà degli anni Ottanta.

Fin dalla sua introduzione, il concetto di globalizzazione ha ispirato definizioni e interpretazioni competitive, con antecedenti risalenti ai grandi moti commerciali e imperiali lungo l'Asia e l'Oceano Indiano dal XV secolo in poi. A causa della complessità del concetto, i progetti di ricerca, gli articoli e le discussioni spesso restano focalizzati su un singolo aspetto della globalizzazione.

Nella comunità dei sociologi:

- Martin Albrow e Elizabeth King definiscono la globalizzazione come «tutti quei processi attraverso i quali le persone di tutto il mondo vengono incorporate in una singola società globale».
- Anthony Giddens scrive che «la globalizzazione può perciò essere definita come l'intensificazione delle relazioni sociali globali che collegano località distanti in un modo tale che gli eventi locali vengono modellati da eventi che si verificano a molte migliaia di chilometri di distanza, e viceversa».
- Roland Robertson, professore di sociologia alla Università di Aberdeen, un primo scrittore del campo, nel 1992 ha definito la globalizzazione come «compressione del mondo e intensificazione della coscienza mondiale in quanto insieme».
- Zygmunt Bauman, scrive che «La globalizzazione divide quanto unisce. Divide mentre unisce, e le cause della divisione sono le stesse che, dall'altro lato, promuovono l'uniformità del globo».

Nei primi anni Duemila, il dibattito sul concetto di globalizzazione si è infittito e ha coinvolto in misura sempre maggiore filosofi e sociologi. Alcuni hanno proposto di distinguere tra un approccio descrittivo e uno normativo al problema.

Dal punto di vista descrittivo si può distinguere tra:

- Globalizzazione economica (commerciale, produttiva, finanziaria), e in tal senso il termine è utilizzato dai teorici del liberismo per indicare le strategie e i successi delle politiche del "libero mercato" (deregolazione dei mercati internazionali, esternalizzazione della produzione, "flessibilità" del lavoro e aumento del potere economico-politico delle multinazionali a scapito degli Stati-nazione).
- Globalizzazione spaziale, relativa ai fenomeni migratori e all'"accorciamento" delle distanze in virtù delle moderne tecnologie di trasporto.
- Globalizzazione informatico-telematica, concernente il potenziamento dei flussi dell'informazione.
- Globalizzazione culturale, legata alla trasformazione del mondo in un «villaggio globale», in cui a fronte di una crescente omologazione culturale, dovuta al predominio di pochi mass media, si verifica una rapida diffusione delle differenze interculturali che origina a volte fenomeni di tribalizzazione (radicalizzazione, dal punto di vista sociale, politico, etnico, delle differenze locali e delle tradizioni; ritorno a forme premoderne di convivenza).
- Globalizzazione psicologica, ovvero la diffusione su scala mondiale di un sentimento di paura per epidemie, terrorismo, guerre.
- Globalizzazione militare, ovvero la possibile estensione dei conflitti su una scala mondiale.

Dal punto di vista normativo si può distinguere tra:

1. Globalizzazione giuridica, ovvero l'universalismo dei diritti. Si parla sempre più spesso di "globalizzazione dei diritti" e perciò di rispetto dell'ambiente, di

eliminazione della povertà, di abolizione della pena di morte ed emancipazione femminile in tutti i paesi del mondo.

2. Globalizzazione politica, cioè l'espansione della democrazia, ed il fatto che tutti gli Stati hanno legami complessi tra loro, regolati da numerosi organismi internazionali e si indirizzano sempre di più a una visione mondiale della politica, soprattutto per quanto riguarda i grandi temi della difesa dei diritti e delle libertà civili e della tutela dell'ambiente.
3. Globalizzazione della sinistra, cioè il movimento no o new global.

Inoltre, nel 2000, il Fondo Monetario Internazionale ha identificato quattro aspetti base della globalizzazione: commercio e transazioni, movimenti di capitale e investimento, migrazione e movimenti di persone, e la diffusione della conoscenza. Sfide ambientali come il riscaldamento globale, il risparmio dell'acqua e l'inquinamento dell'aria, e l'eccesso di pesca oceanica, sono connesse alla globalizzazione.

Nell'immaginario collettivo la globalizzazione è spesso percepita come un fenomeno progressivo, che si è andato sviluppando nel tempo in modo naturale e che vede la condizione attuale nei suddetti ambiti come una fase intermedia tra un generico passato e un vago futuro. Ma se con globalizzazione ci si riferisce a un fenomeno specifico degli ultimi decenni, il concetto è tutt'altro che univoco e consolidato, anche se è entrato a far parte del lessico comune e i media di massa ne fanno larghissimo uso.

Per quanto riguarda l'economia, per esempio, diversi autori sottolineano che il sistema degli scambi internazionali era più "globalizzato" negli anni precedenti il 1914 di quanto non sia attualmente, che i sistemi economici sono comunque fondamentalmente a base nazionale e anche quelli di dimensione tendenzialmente continentale presentano diversi aspetti di chiusura (ad esempio le politiche protezionistiche dell'Unione Europea in ambito agricolo). D'altra parte, Amartya Sen sostiene che i processi di globalizzazione sono in corso da almeno un millennio, affogando così il concetto e le pratiche che lo sottendono nel mare magnum della lunga durata. Anche questo invita a maneggiare il concetto con una certa cautela.

Autori come Arjun Appadurai e Giulio Angioni invitano anche a un uso neutro della nozione di globalizzazione, non solo in quanto fenomeno vario con aspetti negativi e/o positivi a seconda delle circostanze e dei punti di vista, ma indicando anche che proprio la globalizzazione innesca spesso una domanda globale di particolarità locali.

Storia

Fino alla crisi petrolifera del 1973, lungo tutta la fase di grande prosperità attraversata dai paesi più sviluppati, l'economia mondiale aveva acquisito un carattere compiutamente internazionale, ma non ancora transnazionale. Le singole aziende, pur commercializzando i propri prodotti in tutto il mondo, svolgevano la maggior parte dell'attività ancora all'interno dei confini dei rispettivi Stati. Dalla fine degli anni Settanta questo scenario cominciò a cambiare, nella direzione di un'economia completamente globalizzata, segnata da una nuova divisione internazionale del lavoro, affollata di società multinazionali e transnazionali. Nel XXI secolo un ulteriore e sensibile impulso alla globalizzazione è stato dato dalle tecnologie informatiche e dalla diffusione capillare della rete Internet.

Crisi energetica (1973)

Con il nome di crisi energetica del 1973 si intende il brusco aumento del prezzo del greggio e dei suoi derivati che si verificò nel 1973.

Nel giorno della ricorrenza dello Yom Kippur (6 ottobre), Egitto e Siria attaccarono Israele; questa guerra ha appunto preso il nome da quella festa ebraica di espiazione, cioè Guerra del Kippur (6-25 ottobre 1973). I paesi arabi associati all'OPEC (l'organizzazione dei paesi esportatori di petrolio) decisero di sostenere l'azione di Egitto e Siria tramite robusti aumenti del prezzo del barile ed embargo nei confronti dei paesi maggiormente filo-israeliani. Le misure dell'OPEC condussero ad una impennata dei prezzi e ad una repentina interruzione del flusso dell'approvvigionamento di petrolio verso le nazioni importatrici.

La crisi pose fine al ciclo di sviluppo economico che aveva caratterizzato l'Occidente negli anni cinquanta e sessanta. Pesanti furono le conseguenze dell'Austerità sull'industria, che per la prima volta si trovò costretta ad affrontare il problema del risparmio energetico.

Contesto politico

Nell'ottobre del 1973, il giorno dello Yom Kippur, l'esercito egiziano attaccò Israele da sud, ovvero dalla penisola del Sinai, di concerto con quello siriano, che attaccò invece da nord, dalle alture del Golan. Israele si trovò in grave difficoltà durante i primi giorni della guerra, ma - dopo i primi momenti di smarrimento iniziale - l'esercito israeliano risultò vincente su entrambi i fronti, tanto da minacciare Il Cairo. La guerra finì dopo una ventina di giorni con la proclamazione di un cessate-il-fuoco tra le due parti.

Contemporaneamente all'inizio dei combattimenti, le nazioni anti-americane alleate di Egitto e Siria raddoppiarono il prezzo di vendita del petrolio a livello mondiale e diminuirono del 25% le esportazioni, in aperto contrasto alla NATO ed agli Stati Uniti storici alleati di Israele. Gli altri paesi arabi appartenenti all'OPEC appoggiarono la causa e bloccarono le proprie esportazioni di petrolio verso Stati Uniti e Paesi Bassi fino al gennaio 1975.

Il processo portò all'innalzamento vertiginoso del prezzo del petrolio, che in molti casi aumentò più del triplo rispetto alle tariffe precedenti. I governi dei paesi dell'Europa occidentale, i più colpiti dal rincaro del prezzo del petrolio, vararono provvedimenti per diminuire il consumo di petrolio e per evitare gli sprechi. In Italia, il governo presieduto da Mariano Rumor varò un piano nazionale di "austerità economica" per il risparmio energetico che prevedeva cambiamenti immediati: il divieto di circolare in auto la domenica, la fine anticipata dei programmi televisivi e la riduzione dell'illuminazione stradale e commerciale. Insieme a questi provvedimenti con effetti immediati, il governo impostò anche una riforma energetica complessiva con la costruzione, da parte dell'Enel, di centrali nucleari per limitare l'uso del greggio.



Milano, corso Buenos Aires, domenica a piedi per il divieto di circolazione delle auto, con le strade invase di ciclisti e anche qualche cavaliere.

Conseguenze

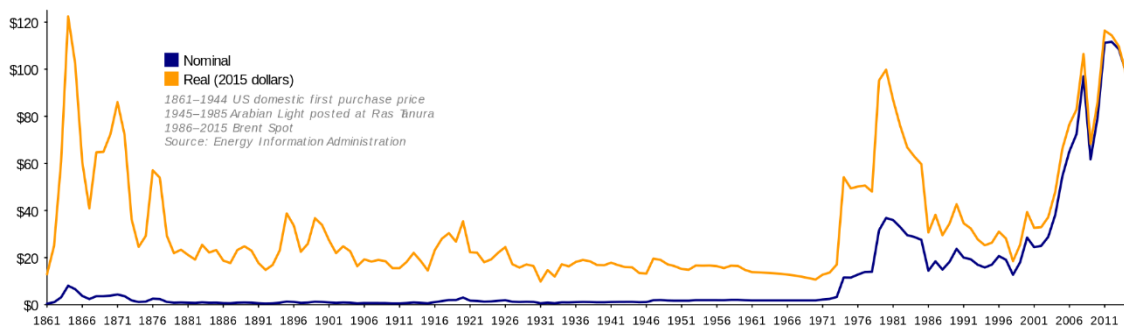
In Europa occidentale la crisi energetica portò anche alla ricerca di nuove fonti di approvvigionamento, che diede anche risultati positivi: la Norvegia trovò infatti sui fondali del mare del Nord nuovi giacimenti petroliferi. Vi fu poi un forte interesse verso nuove fonti di energia alternative al petrolio, come il gas naturale e l'energia atomica, per cercare di limitare l'uso del greggio e quindi anche la dipendenza energetica dai paesi suoi detentori. Si diffuse infatti la consapevolezza della fragilità e della precarietà del sistema produttivo occidentale, le cui basi poggiavano sui rifornimenti di energia da parte di una tra le zone più instabili del pianeta.

Le conseguenze della crisi energetica non tardarono a manifestarsi anche sul sistema industriale, che a causa delle politiche di austerità applicate a partire da quegli anni in molti stati non conobbe più i tassi di crescita registrati nei decenni precedenti. Negli Stati Uniti la situazione fu meno problematica, data la minor dipendenza energetica dai paesi arabi produttori di greggio. Nell'Europa orientale gli effetti della crisi furono invece gravi, perché mancavano i soldi per trasformare e modernizzare gli impianti industriali, che si avviarono a una lenta decadenza.

Per quanto riguarda invece i paesi detentori dell'oro nero, le conseguenze della crisi energetica furono piuttosto positive, perché le entrate aumentarono in maniera considerevole, anche se spesso questa maggiore disponibilità finanziaria non portò notevoli vantaggi alla popolazione: per esempio tra Iran e Iraq, due paesi esportatori di petrolio, scoppiò una guerra con conseguenze tragiche per la popolazione civile. Questi combattimenti posero fine anche alle alte tariffe petrolifere, poiché come conseguenza della guerra, l'Arabia Saudita e altri membri dell'OPEC aumentarono l'estrazione di

petrolio, che causò la diminuzione del suo prezzo. La “crisi energetica del 1973” poteva quindi dirsi conclusa.

La crisi cambiò certamente la mentalità della popolazione su alcuni importanti temi: si diffuse una maggior consapevolezza dell'instabilità del sistema produttivo e si rivalutò l'importanza del petrolio, che non fu più visto come l'unica fonte di energia possibile. Con la crisi energetica del 1973 si cominciò a parlare di “ecologia” e “risparmio energetico”, simboli di un cambiamento della mentalità della società internazionale e della vita di tutti i giorni.



Andamento del prezzo nominale e reale (in Dollari Statunitensi costanti del 2015) del prezzo del petrolio per barile, dal 1861 al 2015.

Crisi energetica (1979)

Con il termine di crisi energetica del 1979 (o seconda crisi petrolifera) si intende il brusco rialzo che si verificò nel mercato internazionale del prezzo del petrolio a seguito della rivoluzione iraniana del 1979, che causò gravi effetti sull'apparato produttivo del paese dipendente per il 70% dal petrolio e dai suoi derivati.

Nel secondo dopoguerra l'economia dei Paesi industrializzati era fortemente dipendente dal petrolio, da tempo diventato la più importante fonte di energia per la produzione industriale, la produzione agricola e il sistema dei trasporti.

Contesto politico ed economico

La prima vera e propria crisi energetica si ebbe nel 1973 a causa dell'improvvisa e inaspettata interruzione del flusso dell'approvvigionamento di petrolio in seguito alla guerra del Kippur. Il secondo crollo petrolifero, invece, fu provocato dalla rivoluzione islamica in Iran e dalla guerra tra lo stesso Iran e l'Iraq di Saddam Hussein del 1980. In Iran nel 1979 il governo filo-occidentale dello scià Mohammad Reza Pahlavi era stato rovesciato da una rivoluzione che aveva instaurato una teocrazia sciita. L'Iraq invece si reggeva all'epoca su un delicato equilibrio tra la minoranza sunnita, di cui faceva parte il dittatore Saddam Hussein, e la maggioranza sciita. Nei primi mesi del 1979, lo scià dell'Iran, Mohammad Reza Pahlavi, si allontanò dal suo paese a seguito del fatto che il settore petrolifero rimase turbato dalle proteste di massa: la produzione si ridusse enormemente e le esportazioni furono sospese. Una volta riprese le esportazioni, vennero riprese dal nuovo regime: ci fu un aumento della produzione per compensare il declino e si verificò una perdita di produzione globale del 4% circa. Il rialzo fu grave, ma breve: il greggio salì a 80 dollari al barile, equivalenti a circa 100 dollari di oggi (2015), creando gravi difficoltà di approvvigionamento energetico. Seguì un lungo periodo caratterizzato da una lenta crescita della domanda mondiale, un costante aumento dell'offerta e l'ingresso di nuovi fattori non-OPEC sul mercato. Tra i fattori chiave, vi fu

la rivoluzione tecnologica che aumentò l'efficienza energetica (e in particolare quella petrolifera) delle economie occidentali:

- riduzione dei costi del greggio;
- possibilità di sfruttamento dei giacimenti un tempo non economici e non raggiungibili;
- effetti sulla geopolitica (i paesi industrializzati scoprono di essere fortemente dipendenti dai paesi arabi a causa del proprio fabbisogno energetico);
- effetti sulla ricerca tecnologica, macchinari più efficienti dal punto di vista energetico e nella ricerca di nuove riserve di petrolio, gas e carbone;
- effetti sulla ricerca scientifica, nuove fonti di energia e le attuali energie alternative (solare, fotovoltaico, eolico, geotermico, idroelettrico, nucleare).

Le riserve di petrolio erano ben lontane dall'essere garantite: l'embargo imposto dall'Arabia Saudita del 1973 e dagli altri produttori del Medio Oriente, provocò un forte incremento del prezzo della benzina, dell'olio combustibile, del propano e di innumerevoli prodotti chimici.

Sulla costa orientale degli USA, la benzina divenne così difficile da trovare che gli automobilisti passarono ore in lunghe file, attendendo di poter acquistare il rifornimento per pochi giorni.

Nel complesso, tutta l'economia capitalistica avanzata è stata scossa a fondo dalla crisi, rivelando una notevole fragilità e soprattutto la sua pericolosa dipendenza dalle fonti di energia tradizionali e dalle situazioni e dalle svolte politiche dei paesi produttori di petrolio. I problemi del Medio Oriente, quindi, già al centro dell'attenzione mondiale nel decennio precedente, hanno acquistato, dopo la crisi, un'importanza vitale per gli assetti politici ed economici internazionali, spingendo le potenze occidentali a intervenire sempre più massicciamente in quell'area, talvolta contribuendo a mediarne le tensioni, altre volte invece incoraggiando, con interventi economici e con grandi forniture di armi, la conflittualità e le guerre.



Coda ad una stazione di rifornimento negli Stati Uniti. 15 giugno 1979.



Buoni benzina stampati per uso di emergenza (ma mai utilizzati) durante la crisi energetica del 1979

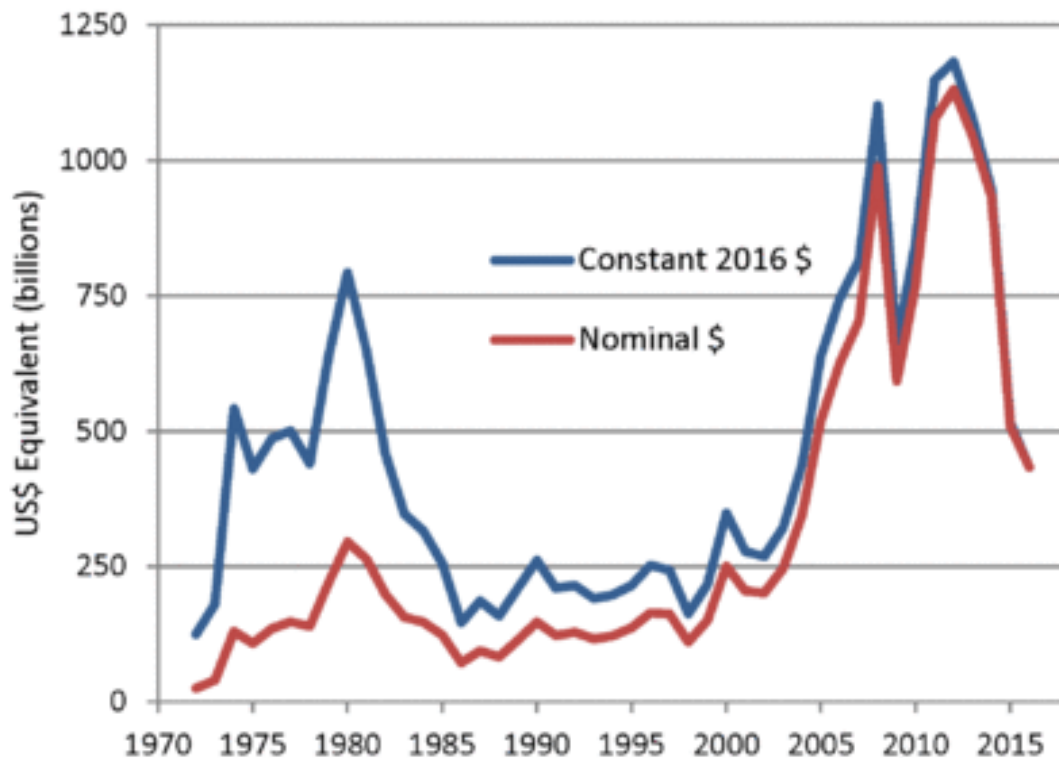
Conseguenze

Improvvisamente i problemi energetici divennero problemi di inflazione e di disoccupazione: l'energia divenne la principale responsabile del deterioramento della crisi economica degli anni settanta. A tirare sono le esportazioni a fronte di un rallentamento della domanda interna e di una ripresa della domanda mondiale. Il buio delle città, per la seconda volta in dieci anni, dopo la prima crisi del 1973, faceva luce sulla forte dipendenza delle importazioni di petrolio. Serviva un piano energetico di lungo periodo che conferisse all'Occidente una maggiore autonomia energetica.

Europa occidentale e Stati Uniti iniziarono ad interrogarsi sulle possibili soluzioni e il risparmio energetico fu una delle principali risposte alla crisi. Sarà proprio il risparmio energetico, insieme al picco dello sviluppo del nucleare, a permettere ai Paesi occidentali di scalfire, nella seconda metà degli anni ottanta, il cartello dei Paesi esportatori di petrolio (OPEC) e di far crollare il prezzo del petrolio ai valori confrontabili con quelli della crisi del 1973, quando si assistette ad un aumento definito politicamente, poiché gli emiri arabi, che investivano abitualmente nelle borse occidentali, non furono interessati a cambiamenti dell'economia occidentale.

L'obiettivo dell'Italia era quello di mantenere competitive le esportazioni, ma non come nel 1973-74. Infatti, l'Italia, che nel 1973 aveva deciso di rendere fluttuante la lira, nel 1979 entrò a far parte del sistema monetario europeo, varato l'anno precedente. Dal punto di vista politico e sociale, aveva luogo la radicalizzazione delle lotte sindacali, un'accentuata instabilità dei governi e la recrudescenza del terrorismo. I radicali cambiamenti che interessarono l'Italia in quegli anni trovarono ampio spazio nel dibattito che si svolse tra gli economisti, il quale, per varietà, articolazione e divergenze di vedute, rappresentò uno specchio delle divisioni sociali, politiche, ideali e ideologiche del periodo.

OPEC Net Oil Export Revenues



Netti Opec provenienti dalle esportazioni di petrolio dal 1972-2007

Conclusione

La crisi energetica del 1979 si concluse solo all'inizio degli anni ottanta con il tranquillizzarsi dello scenario mediorientale e la messa in produzione di nuovi giacimenti petroliferi scoperti e sviluppati nel territorio di nazioni non appartenenti all'OPEC, individuati soprattutto nel Mare del Nord e in Alaska, e divenuti economicamente sfruttabili a seguito dell'incremento del prezzo del petrolio mediorientale.

In Italia furono presi dei provvedimenti legislativi per contenere l'inflazione, tra cui l'accordo Scotti del gennaio 1983 e la decurtazione di ulteriori 3 punti della scala mobile con il decreto di San Valentino del 14 febbraio 1984 del governo Craxi, di cui seguirà l'anno dopo un tentativo di abrogazione.

Possiamo quindi dire che gli anni Settanta sono trascorsi, per il mondo intero, sotto il segno di una forte crisi economica, la cui mancata soluzione secondo i tradizionali canoni keynesiani incise pesantemente anche sul versante politico. Alla crisi delle illusioni derivanti da un'acritica fiducia nel progresso tecnologico e scientifico, si accompagnò, nel decennio successivo, il crollo di molte di quelle convinzioni politico-ideologiche, ispirate al marxismo, che avevano alimentato i movimenti sorti nel Sessantotto. La crisi economica da un lato e la crisi ideologica dall'altro hanno indotto un fenomeno generalizzato e diffuso, soprattutto a livello giovanile, di diffidenza e di sospetto nei confronti di qualunque visione politico-ideologica generale, di qualunque progetto globale di trasformazione della realtà sociale.

Di pari passo, la crisi economica ha imposto la necessità di ridurre la dipendenza dell'economia occidentale dalle fonti petrolifere mediorientali, attraverso la riduzione dei consumi, la riorganizzazione della produzione industriale, la ricerca di fonti energetiche alternative. Ciò per un verso ha stimolato la proliferazione di centrali nucleari; ma, per altro verso, ha sollecitato un ampio movimento d'opinione che denuncia l'intrinseca debolezza delle società industrializzate e mette in discussione lo stesso concetto di «progresso», quando esso sia inteso come sviluppo lineare e irreversibile attraverso l'industrializzazione avanzata, facendo nel contempo emergere tutti i gravi problemi creati dal violento rapporto uomo-natura e da tutte le trasformazioni e gli inquinamenti ambientali conseguenti a un incauto, e talvolta selvaggio, sfruttamento delle risorse.

«[...] Ma qualunque tentativo di risolvere una crisi contrasta con la soluzione delle altre: il controllo dell'inquinamento limita le fonti energetiche utilizzabili, mentre il risparmio dell'energia ha un prezzo elevato [...] Ci troviamo di fronte non già ad una serie di crisi separate, ma a un'unica insufficienza fondamentale, un'insufficienza strettamente connessa alla struttura stessa della società moderna.»

(Barry Commoner)

Globalizzazione arcaica

L'espressione "globalizzazione arcaica" convenzionalmente esprime la fase della storia della globalizzazione che include eventi e sviluppi dai tempi delle prime civiltà fino all'incirca il XVII secolo. È utilizzata per descrivere le relazioni fra le comunità e gli Stati e come esse si sono originate, attraverso la diffusione geografica di idee e norme sociali sia a livello locale, sia a livello regionale.

Nello schema seguente, vengono posti tre prerequisiti principali per il verificarsi della globalizzazione.

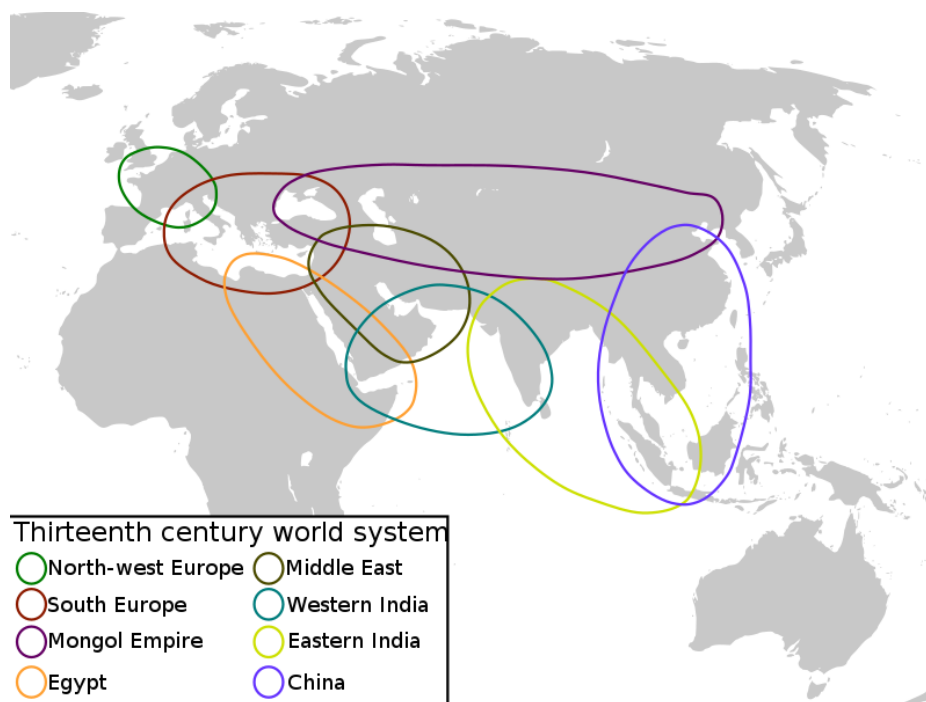
La prima è l'idea delle origini orientali, che mostra come gli Stati occidentali abbiano adottato e implementato principi acquisiti dall'Oriente. Senza le idee tradizionali dell'Oriente, la globalizzazione occidentale non sarebbe emersa allo stesso modo. La seconda è la distanza. Le interazioni fra gli Stati non rientravano in una scala globale e molto spesso erano confinate in Asia, Nord Africa, il Medio Oriente, e certe parti d'Europa. Durante la prima globalizzazione, era difficile per gli Stati interagire gli uni con gli altri, a meno che non fossero in vicina prossimità. Eventualmente, gli avanzamenti tecnologici permisero agli Stati di sapere dell'esistenza degli altri, e un'altra fase della globalizzazione fu capace di verificarsi. La terza ha a che fare con l'interdipendenza, stabilità, e regolarità.

Se uno Stato non è dipendente da un altro, allora non c'è alcun modo, per qualunque Stato, di essere mutualmente influenzato dall'altro. Questa è una delle forze trainanti che stanno dietro le connessioni e il commercio globali; senza di essa, la globalizzazione non sarebbe emersa allo stesso modo, e gli Stati sarebbero ancora dipendenti in base alla propria produzione e risorse per funzionare. Questo è uno degli argomenti che circondano l'idea di una primitiva globalizzazione. Si sostiene che la globalizzazione arcaica non funzionò in un maniera simile a quella della globalizzazione moderna perché gli Stati non erano, allora, interdipendenti gli uni con gli altri come lo sono oggi.

Alla globalizzazione arcaica viene apposta anche una natura "multi-polare", nel senso che coinvolse la partecipazione attiva di non-europei. Poiché precedette la Grande Divergenza (il miracolo europeo) del XIX secolo, nel quale l'Europa occidentale ottenne un vantaggio sul resto del mondo in termini di produzione industriale e output economico, la globalizzazione arcaica fu un fenomeno guidato non solo dall'Europa ma anche da altri centri sviluppati economicamente del Vecchio Mondo come Gujarat, Bengala, la Cina costiera, e il Giappone.

Lo storico dell'economia e sociologo tedesco Andre Gunder Frank sostiene che una forma di globalizzazione ebbe inizio con l'ascesa dei collegamenti commerciali fra Sumer e la civiltà della valle dell'Indo, durante il III millennio a.C. Questa globalizzazione arcaica permase nell'Età ellenistica, quando i centri urbani commerciali spedirono la cultura greca verso l'India e la Spagna, includendo Alessandria e le altre città alessandrine. Nel primo periodo, la posizione geografica della Grecia e la necessità di importare il grano, forzarono i Greci a impegnarsi nel commercio marittimo. Il commercio nell'antica Grecia era ampiamente senza restrizioni: lo Stato controllava solo il rifornimento del grano.

Il commercio lungo la Via della Seta fu un fattore significativo dello sviluppo delle civiltà della Cina, del subcontinente indiano, Persia, Europa, e Arabia, aprendo interazioni politiche ed economiche a lunga distanza tra di esse. Sebbene la seta fosse l'oggetto maggiormente commerciato dalla Cina, venivano commerciate molti altri beni, come religioni, filosofie sincretistiche, e varie tecnologie. Perfino alcune malattie viaggiarono lungo la Via della Seta. Oltre al commercio economico, la Via della Seta servì come mezzo di comunicazione per scambi culturali tra le civiltà che si incontravano lungo la propria rete. Il movimento di persone, come rifugiati, artisti, artigiani, missioni, rapinatori, e emissari, sfociò nello scambio di religioni, arti, lingue, e nuove tecnologie.



Il mondo del XIII secolo, come descritto da Janet Abu-Lughod

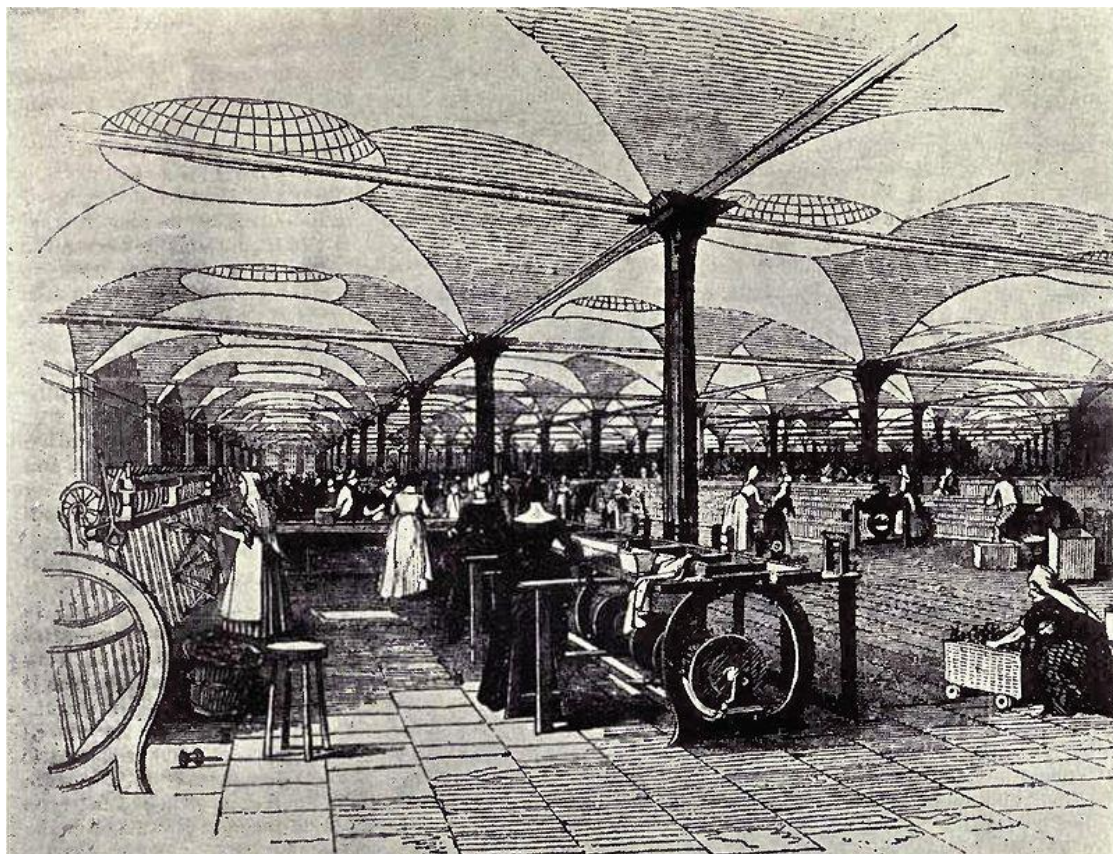
Proto-globalizzazione

Con l'espressione "prima globalizzazione moderna" o "proto-globalizzazione" si intende un periodo della storia della globalizzazione che all'incirca è contenuto tra i secoli XVII e XIX. Il concetto di "proto-globalizzazione" fu introdotto per la prima volta dagli storici A.G. Hopkins e Christopher Bayly. Il termine descrive la fase caratterizzata da crescenti collegamenti commerciali e scambio culturale che caratterizzò il periodo immediatamente antecedente l'avvento dell'alta "globalizzazione moderna" nel tardo XIX secolo. Questa fase della globalizzazione fu caratterizzata dall'ascesa degli imperi marittimi europei, nel XVI e XVII secolo (prima l'impero portoghese e spagnolo, in seguito quello olandese e britannico). Nel XVII secolo, il commercio mondiale si sviluppò ulteriormente quando furono istituite compagnie qualificate come la Compagnia britannica delle Indie orientali (fondata nel 1600) e la Compagnia olandese delle Indie orientali (fondata nel 1602, spesso descritta come la prima corporazione multinazionale per cui fossero offerte azioni).

La prima globalizzazione moderna si distingue da quella moderna sulla base dell'espansionismo, il metodo di gestione del commercio globale, e il livello di scambio dell'informazione. Il periodo è segnato da organizzazioni commerciali come la compagnia britannica delle Indie orientali, lo spostamento dell'egemonia verso l'Europa occidentale, l'ascesa di conflitti di vasta scala tra potenti nazioni come per esempio la Guerra dei Trent'anni, e quella di nuove merci – come gli schiavi o i metalli preziosi. Il commercio triangolare rese possibile all'Europa l'acquisizione di risorse dentro l'emisfero occidentale. Il primo commercio moderno e le prime comunicazioni coinvolsero un vasto gruppo di popoli, fra cui europei, musulmani, indiani, sudest asiatici, e mercanti cinesi, in particolare nella regione dell'Oceano Indiano.

Globalizzazione moderna

Durante il XIX secolo, la globalizzazione si avvicinò alla sua forma attuale come risultato diretto della Rivoluzione industriale. L'industrializzazione permise la produzione standardizzata di oggetti per la casa impiegando le economie di scala mentre la rapida crescita della popolazione creava una costante domanda di beni. Nel corso del secolo, le navi a vapore ridussero significativamente il costo dei trasporti internazionali e quelli ferroviari fecero altrettanto con i trasporti nell'entroterra. La rivoluzione dei trasporti si verificò circa tra il 1820 e il 1850. Più e più nazioni abbracciarono il commercio internazionale. La globalizzazione in questo periodo venne modellata in modo decisivo dall'imperialismo di fine secolo, rivolto verso l'Africa e l'Asia.



Durante il primo XIX secolo, il Regno Unito è stato una superpotenza mondiale

Dopo la Seconda guerra mondiale, il lavoro dei politici portò agli accordi della Conferenza di Bretton Woods, nella quale i maggiori governi costituirono il framework della politica monetaria internazionale, del commercio, e della finanza, e venne considerata la fondazione di svariate istituzioni internazionali per facilitare la crescita economica, abbassando le barriere commerciali. Inizialmente, l'Accordo Generale sulle Tariffe ed il Commercio (GATT), portò a una serie di accordi per rimuovere le restrizioni commerciali. Il successore del GATT fu l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), che fornì un framework per la negoziazione e la formalizzazione degli accordi commerciali e un processo per la risoluzione delle dispute.

Nel 1956, l'invenzione dei container da spedizione aiutò la globalizzazione del commercio. Le esportazioni raddoppiarono circa dall'8,5% del PIL totale nel 1970 al 16,2% nel 2001. L'approccio di utilizzo degli accordi globali per far progredire il commercio inciampò con il fallimento del Doha Development Round per la negoziazione commerciale. Molti paesi allora si spostarono verso accordi bilaterali o multilaterali minori, come lo United States – Korea Free Trade Agreement del 2011.

A partire dagli anni Settanta, l'aviazione divenne sempre più conveniente per la classe media nei paesi più sviluppati. Politiche di cielo aperto e compagnie aeree a basso costo aiutarono a portare competizione nel mercato. Negli anni Novanta, la crescita delle reti di comunicazione a basso costo tagliarono il prezzo necessario

alla comunicazione tra paesi differenti. Si poté lavorare di più, utilizzando un computer senza considerare la posizione sul globo. Ciò includeva la contabilità, lo sviluppo di software informatici, e l'ingegneria.

I programmi di scambio interculturale per studenti divennero popolari dopo la Seconda guerra mondiale, ed erano (e sono) intesi per incrementare la comprensione e la tolleranza dei partecipanti nei confronti di altre culture, e anche per migliorarne le capacità linguistiche e ampliarne gli orizzonti sociali. Tra il 1963 e il 2006 il numero di studenti in un paese straniero è cresciuto di nove volte.

Tra XIX e XX secolo, la connessione delle economie e culture mondiali crebbe molto velocemente. Rallentò dagli anni Dieci del secolo scorso in poi a causa delle Guerre mondiali e della Guerra Fredda, ma riprese di nuovo negli anni Ottanta e Novanta. Le rivoluzioni del 1989 e la successiva liberalizzazione in molte parti del mondo sfociò in una significativa espansione della interconnessione globale. La migrazione e il movimento di persone può essere anche evidenziata come caratteristica prominente del processo di globalizzazione. Nel periodo compreso tra il 1965 e il 1990, la quota di forza lavoro che migrava, approssimativamente raddoppiò. La maggior parte delle migrazioni si verificò tra i paesi in via di sviluppo e quelli meno sviluppati (LDC). Quando l'integrazione economica si intensificò, i lavoratori si mossero verso aree con salari più alti, e la maggior parte del mondo in via di sviluppo si orientò verso l'economia di mercato internazionale.

Il collasso dell'Unione Sovietica non terminò solo la divisione del mondo instaurata con la Guerra Fredda, ma lasciò gli Stati Uniti come il suo unico protettore, e anche come difensore del libero mercato. Crebbe anche l'attenzione nei confronti dei movimenti delle malattie, della proliferazione della cultura popolare e dei valori del consumatore, come anche la prominenza di istituzioni internazionali come le Nazioni Unite, e si creò coordinazione nell'azione internazionale riguardo temi come l'ambiente e i diritti umani. Altro sviluppo drammatico fu Internet, che fu fondamentale per connettere le persone nel mondo. Nel giugno 2012, più di 2,4 miliardi di persone – più di un terzo della popolazione mondiale – hanno utilizzato i servizi di Internet. La crescita della globalizzazione non è mai stata così spianata.

Un evento notevole è stato la Grande Recessione del 2007, che è associata a una crescita minore (in aree come le chiamate internazionali e l'utilizzo di Skype), o addirittura una crescita negativa temporanea (in aree come il commercio) della interconnessione globale. Il DHL Global Connectedness Index ha studiato quattro tipi principali di flussi internazionali: commercio (sia beni che servizi), informazione, persone (incluso turisti, studenti, e migranti), e capitale. Esso mostra che la profondità dell'integrazione globale è caduta di circa un decimo dopo il 2008, ma dal 2013 è stata recuperata ben al di sopra il picco pre-crac. Il rapporto inoltre riscontra un cambiamento di attività economica nelle economie emergenti.

La società globalizzata offre una complessa rete di forze e fattori che portano persone, culture, mercati, credenze e pratiche, in una crescente – se non maggiore – prossimità.

Globalizzazione economica

In campo economico la globalizzazione è un fenomeno caratterizzato o causato da:

- Liberalizzazione, ovvero la progressiva liberalizzazione degli scambi commerciali e dei movimenti internazionali di capitali. I dati storici mostrano come la globalizzazione non sia un fenomeno recente: la prima ondata di globalizzazione si ebbe tra il 1840 e il 1914, anche grazie allo sviluppo di nuove tecnologie che resero il mondo «più piccolo» come navi a vapore, ferrovie e telegrafo. Il passaggio tra le due guerre, la grande depressione e il diffuso protezionismo risultarono in una diminuzione degli scambi commerciali, attuato mediante l'utilizzo di barriere quali dazi, sussidi e quote. A partire dalla fine degli anni Settanta si è verificata una nuova ondata di liberalizzazione del commercio mondiale, anche attraverso accordi e istituzioni internazionali appositamente concepite quali il GATT e successivamente il OMC finalizzate all'abolizione progressiva delle barriere al commercio internazionale.
- Deregolazione dei sistemi economici, ovvero la politica economica affermata soprattutto tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, con la formazione dei governi di orientamento conservatore rispettivamente capeggiati da Ronald Reagan e Margaret Thatcher. Consiste nell'abolizione sistematica di norme legislative e di regolamenti imposti in precedenza a settori e imprese nel campo dei servizi e in quello energetico.
- Rivoluzione informatica, ovvero l'accelerazione del progresso tecnologico, soprattutto nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che ha permesso di abbattere i costi dei trasporti e delle comunicazioni.
- Delocalizzazione della produzione, in quanto i costi di trasporto sono drasticamente diminuiti. È oggi possibile realizzare i vari componenti di un prodotto in località anche molto lontane tra loro, assemblarli in un'altra ancora e infine vendere l'oggetto finito in tutto il mondo. Questo tipo di attività economiche è in genere gestito da società multinazionali, le cui funzioni sono cioè distribuite in diversi Stati a seconda della convenienza: la progettazione può essere concentrata nei paesi tecnologicamente all'avanguardia, la produzione nei paesi in via di sviluppo in cui possono pagare salari più bassi, infine la sede legale in alcuni Stati che garantiscono una tassazione particolarmente vantaggiosa, i cosiddetti "paradisi fiscali". Lo spostamento di alcune produzioni in paesi dove il costo della vita è più basso e le garanzie sindacali sono scarse si accompagna a forme di sfruttamento del lavoro che non sarebbero accettate nelle società più ricche, ma è pur sempre un modo per creare occupazione in quelle realtà. D'altra parte, la dislocazione della produzione può generare problemi proprio nei paesi avanzati, in cui i lavoratori rischiano di perdere la propria occupazione o sono costretti ad accettare condizioni peggiori per evitare il trasferimento della produzione in paesi con un costo del lavoro inferiore.
- Crollo dei paesi socialisti avvenuto a partire dal 1989 che ha ridotto il mondo da "bipolare" a "unipolare" (dissoluzione del blocco sovietico).
- Diffusione delle idee neo-liberiste.
- Riduzione della sovranità statale, cioè il progressivo trasferimento di sovranità democratica dagli Stati-nazione ad entità internazionali e sovranazionali con

grado imperfetto di democrazia. Più esattamente, la globalizzazione avrebbe drasticamente ridotto la sovranità statale in tre ambiti cruciali: politica fiscale, spesa pubblica a fini redistributivi, e politica macroeconomica.

Effetti

Gli effetti economici e sociali della globalizzazione sono ampiamente dibattuti e controversi. Da un lato, istituzioni come la Banca Mondiale ritengono che la globalizzazione abbia portato ad una maggiore crescita a livello globale, migliorando l'economia e le condizioni sociali dei paesi in via di sviluppo mediante la liberalizzazione dei relativi mercati. Altre organizzazioni – come l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, ma anche molte organizzazioni non governative – hanno invece una posizione molto critica, sottolineando soprattutto come la globalizzazione sia legata ad un aumento delle disuguaglianze mondiali e, in alcuni casi, della povertà. La ricerca empirica è attualmente insufficiente e inconclusiva, sottolineando come gli effetti economici e sociali variano a seconda dei paesi e delle politiche che vengono considerate.

In conclusione, se il fenomeno della globalizzazione appare come un fenomeno economico-sociale inevitabile e inarrestabile – in quanto legato all'evoluzione della stessa società moderna e più in generale alla modernità – i contenuti delle politiche economiche della globalizzazione e i loro effetti sociali su povertà e disuguaglianza potrebbero essere governati e gestiti in maniera più attenta.

Globalizzazione spaziale

Il termine "globalizzazione" è utilizzato anche in ambito culturale ed indica genericamente il fatto che nell'epoca contemporanea ci si trova spesso a rapportarsi con le altre culture, sia a livello individuale a causa di migrazioni stabili, sia nazionale nei rapporti tra gli Stati. Spesso ci si riferisce anche all'elevata e crescente mobilità delle persone con una permanenza limitata temporalmente (turisti, uomini di affari, studenti ecc.). Tra gli aspetti negativi degli scambi economico/culturali globalizzati dalle grandi industrie che producono a livello mondiale spesso le tradizioni locali vanno scomparendo. Un aspetto essenziale della globalizzazione è dunque il movimento delle persone.

Quando le tecnologie dei trasporti migliorarono tra il XVIII e il primo XX secolo, il tempo di viaggio e i costi diminuirono drammaticamente. Per esempio, viaggiare lungo l'Oceano Atlantico richiedeva, durante il XVIII secolo, ben cinque settimane; nel XX secolo, richiedeva solamente otto giorni. Oggi, la moderna aviazione ha reso i trasporti a lunga distanza veloci e convenienti.

Il turismo è il viaggiare per provare piacere. Gli sviluppi nell'infrastruttura dei trasporti e della tecnologia, come per esempio l'aereo a fusoliera larga, le compagnie aeree a basso costo, e aeroporti più accessibili hanno reso molti generi di turismo più convenienti. Gli arrivi dei turisti internazionali sorpassarono la pietra miliare di un miliardo di turisti (globalmente) per la prima volta nel 2012. Un visto d'ingresso è un'autorizzazione condizionale concessa da un paese a uno straniero, permettendogli di entrare e restarvi dentro temporaneamente, o di lasciare quel paese. Alcuni paesi – come quelli dello Spazio Schengen – hanno stretto accordi con altri paesi permettendo ai cittadini di viaggiare tra di essi senza visto di ingresso. L'Organizzazione Mondiale del Turismo ha annunciato

che il numero di turisti che richiedono un visto d'ingresso prima di viaggiare ha raggiunto il livello minimo assoluto nel 2015.

L'immigrazione è il movimento internazionale di persone che vanno in un paese di cui non sono nativi o non ne possiedono la cittadinanza in modo da risiedervi, specialmente come residenti permanenti o cittadini naturalizzati, o per accettare occupazione come lavoratori immigrati o temporaneamente come lavoratori stranieri. Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, nel 2014 si è stimato un numero di 232 milioni di migranti internazionali nel mondo (definiti come persone che si trovano fuori dal paese di origini per 12 mesi o più) e che approssimativamente metà di essi sono economicamente attivi (cioè sono occupati o cercano occupazione). Il movimento internazionale del lavoro è spesso visto come importante per lo sviluppo economico. Per esempio, "libertà di movimento per i lavoratori dell'Unione Europea" significa che le persone possono muoversi liberamente tra gli stati membri per vivere, studiare o pensionarsi in un altro paese.

La globalizzazione è associata anche a un'ascesa drammatica dell'istruzione internazionale. Sempre più studenti sono alla ricerca di un'istruzione più alta in paesi stranieri e molti studenti internazionali oggi considerano lo studio d'oltremare un trampolino per la residenza permanente in un altro paese. I contributi che gli studenti stranieri fanno nell'ospitare le economie nazionali, sia culturalmente che finanziariamente, ha incoraggiato i maggiori attori del settore a implementare ulteriori iniziative per facilitare l'arrivo e l'integrazione di studenti d'oltremare, tra cui emendamenti sostanziali all'immigrazione e procedure e politiche riguardo al visto d'ingresso.

Un matrimonio transnazionale è un matrimonio tra persone di paesi differenti. Una gran varietà di inconvenienti si verificano in questi casi, tra cui quelli relativi alla cittadinanza e cultura, che aggiungono complessità e sfide a questo tipo di relazione. In un'era di crescente globalizzazione, dove un numero crescente di persone stringono legami in reti di persone e luoghi lungo il globo, piuttosto che nella corrente località geografica, le persone crescentemente si sposano attraverso i confini nazionali. Il matrimonio transnazionale è un prodotto dovuto al movimento e migrazione di persone.

Effetti

Il processo di globalizzazione, in atto al livello economico e favorito dalla capillarità dei trasporti, ha ripercussioni anche a livello sociale con lo scambio culturale tra civiltà anche molto lontane e molto diverse tra loro con possibili scontri di civiltà (ad esempio il conflitto tra Oriente e Occidente) fino a possibili guerre di religione e omogeneizzazione culturale.

Se per alcuni il superamento dei confini spazio-temporali costituisce una fonte di arricchimento culturale, aiuta a superare il nazionalismo, il razzismo e l'etnocentrismo delle più chiuse società tradizionali, altri autori sottolineano, invece, gli aspetti negativi della globalizzazione: diminuzione dell'autorità dello Stato-nazione, aumento del divario tra ricchi e poveri tra nazioni e dentro ogni nazione, frammentazione culturale, assenza di confine come spaesamento, aumento di conflitti tra culture diverse e dei fondamentalismi. Bauman sottolinea le multiformi trasformazioni racchiuse nella frase «compressione del tempo e dello spazio» ed evidenzia come i

processi di globalizzazione non presentino quella unicità di effetti positivi loro attribuita dai sostenitori di questi mutamenti.

In parallelo al processo emergente di una scala planetaria per l'economia, la finanza, il commercio e l'informazione, viene quindi messo in moto un altro processo che impone dei vincoli spaziali, definito "glocalizzazione": «la complessa e stretta interconnessione dei due processi comporta che si vadano differenziando in maniera drastica le condizioni in cui vivono intere popolazioni e vari segmenti all'interno delle singole popolazioni, ciò che appare come conquista di globalizzazione per alcuni, rappresenta una riduzione alla dimensione locale per altri, dove per alcuni la globalizzazione segnala nuove libertà, per molti altri discende come un destino non voluto e crudele». A livello aggregato, parlando soprattutto dei nuovi paradigmi economici e geopolitici, Aldo Giannuli ha indicato nella complessità la cifra distintiva dell'era della globalizzazione: "quello che caratterizza la nostra epoca è la compresenza, nello stesso tempo e nello stesso spazio, di tendenze spesso antitetiche che innescano effetti controintuitivi. La globalizzazione con i suoi mezzi di comunicazioni ultraveloci ha totalmente modificato le nozioni di tempo e di spazio rendendo tutto contemporaneo a sé stesso e provocando reazioni in tempi millesimali, talvolta addirittura anticipate sulla base di aspettative, con risultati imprevedibili. Questo fa saltare del tutto le già precarie aspettative di rapporti lineari causa-effetto. Ormai il mondo non è comprensibile con la logica lineare ed impone il salto della complessità".

Globalizzazione informatico-telematica

Con "globalizzazione", ci si riferisce oltre che allo sviluppo di mercati globali, anche alla diffusione dell'informazione e dei mezzi di comunicazione come Internet, che oltrepassano le vecchie frontiere nazionali. Nello stesso campo il termine indica la progressiva diffusione delle informazioni (notiziari locali) su temi internazionali.

Prima delle comunicazioni elettroniche, per comunicare a lunga distanza si usava la posta. La velocità delle comunicazioni globali, fino alla metà del XIX secolo, era limitata dalla massima velocità dei servizi dei corrieri (specialmente cavalli e navi). Il telegrafo elettrico fu la prima tecnologia di comunicazione istantanea a lunga distanza. Per esempio, prima dell'invenzione del cavo transatlantico, le comunicazioni tra l'Europa e l'America potevano richiedere settimane perché erano le navi che trasportavano la posta attraverso l'oceano. Il primo cavo transatlantico ridusse il tempo richiesto per comunicare considerevolmente, permettendo di spedire un messaggio e di riceverne la risposta nello stesso giorno. Le connessioni telegrafiche transatlantiche furono raggiunte nel 1866.

Antonio Meucci, il famoso e tipico emigrante italiano andato in America, depositò l'idea, nel 1871, di un sistema elettrico per trasmettere la voce (il telefono), da lui ideato. Questo sistema era molto simile a quello brevettato nel 1876 da A.G. Bell e presentato nello stesso anno alla famosa Esposizione centenaria di Filadelfia. In tale circostanza Bell ottenne un vero successo che gli permise di trovare i mezzi per realizzare, su scala industriale, l'apparecchiatura, creando così le basi dell'impresa telefonica mondiale che porta il suo nome. Nell'ottobre 1892, Bell inaugurò la linea telefonica di 1520 km che collegava New York a Chicago.

Guglielmo Marconi, dopo le preliminari esperienze del 1895, depositò il brevetto nel 1896 per il suo sistema di telegrafia senza fili a mezzo di onde elettromagnetiche,

invenzione che apriva una nuova strada rivoluzionaria nel mondo delle telecomunicazioni. Nel 1899, Marconi stabilisce il primo collegamento radio tra l'Inghilterra e la Francia.

Un succedersi di perfezionamenti nella telefonia e la radiotecnica, attorno gli anni Quaranta del XX secolo, sfocia nell'elettronica di carattere industriale. Diodi, triodi, tetropodi, pentodi, esodi, eptodi, ottodi e tubi elettronici multipli costituirono i nuovi componenti attivi per realizzare ogni tipo di circuito elettronico.

La storia delle telecomunicazioni via satellite cominciò con l'utilizzazione del nostro satellite naturale: nel 1956, infatti, fu stabilito un servizio per conto della Marina militare americana fra Washington e le isole Hawaii, tramite la Luna. È col 4 ottobre 1957 che ebbe inizio l'esplorazione del cosmo per mezzo di satelliti artificiali, con il lancio dello Sputnik 1. Il 12 agosto 1960 venne lanciato il satellite passivo per telecomunicazioni Echo, atto a riflettere, come una stazione intermedia passiva di ponte radio, i segnali ricevuti da Terra e ancora verso Terra. Dal 1962 al 1964, venivano attuati altri esperimenti con satelliti attivi a orbita ellittica quali i famosi "Telstar" e "Relay".

Con l'espressione terza rivoluzione industriale, si indica tutta quella serie di processi di trasformazione della struttura produttiva, e più in generale del tessuto socio-economico, avvenuti nei paesi sviluppati occidentali del primo mondo nella seconda metà del Novecento a partire dal secondo dopoguerra, e caratterizzati da una forte spinta all'innovazione tecnologica e al conseguente sviluppo economico/progresso della società. In generale, per quello che ci riguarda, lo sviluppo dei nuovi media ha enormemente accelerato la velocità di trasmissione delle conoscenze e delle informazioni, con conseguenze positive nella ricerca da un lato e nel livello di consapevolezza dell'opinione pubblica dall'altro.

Il più importante progresso in questa direzione è stato conseguito dunque con l'invenzione di Internet, costituito da un insieme di reti di computer sparse in tutto il mondo e tra loro interconnesse. Ideato negli Stati Uniti nel 1969 con il nome di ARPANET, esso aveva originariamente scopi militari, ma a partire dagli anni Ottanta divenne il più efficace mezzo di comunicazione a livello mondiale; la prima connessione in Italia risale al 1986. Internet ha consentito per esempio lo sviluppo della posta elettronica, inoltre nel 1991 è nata la "Grande rete mondiale" (World Wide Web, in genere abbreviato "www"): si tratta di un sistema grazie al quale singoli, aziende, enti pubblici ecc. possono far conoscere la propria attività e mettere a disposizione informazioni di ogni genere aprendo un sito, una sorta di spazio o contenitore di dati, accessibile via Internet da qualsiasi distanza e da qualsiasi computer a costi estremamente contenuti.

L'economista Giancarlo Pallavicini afferma che, anche per effetto della tecnologia informatica, la globalizzazione può definirsi come «uno straordinario sviluppo delle possibili relazioni, non soltanto economico-finanziarie, pur preminenti, tra le diverse aree del globo, con modalità e tempi tali da far sì che ciò che avviene in un'area si ripercuota anche in tempo reale sulle altre aree, pure le più lontane, con esiti che i tradizionali modelli interpretativi dell'economia e della società non sono in grado di valutare correntemente, anche per la simultaneità tra l'azione ed il cambiamento che essa produce, in un'esaltazione della dinamica degli insiemi dell'economia, sempre più sollecitati al cambiamento dalla distruzione creatrice».

Utenti Internet per regione			
Regione (area geografica)	2005	2010	2016*
Africa	2%	10%	25%
Americhe	36%	49%	65%
Stati Arabi	8%	26%	42%
Asia e Pacifico	9%	23%	42%
Commonwealth degli Stati Indipendenti	10%	34%	67%
Europa	46%	67%	79%
		* Stimato	
Fonte: International Telecommunication Union			

Effetti

Oggi, grazie alle innovazioni tecnologiche del settore informatico e alle nuove competenze, si parla di "società della conoscenza", in cui le informazioni, analizzate, comprese, teorizzate, si trasformano in un fattore produttivo e di sviluppo.

La rete ha fatto emergere anche l'importanza della formazione e dell'istruzione dei giovani che, se privi di opportuni strumenti critici, rischiano sia di essere sommersi da un'eccessiva offerta di informazioni non adeguatamente selezionate, sia di confondere l'informazione con una conoscenza capace di far conseguire delle abilità. L'informazione in rete è sempre più sovrabbondante, anche a causa della progressiva convergenza dei media sugli stessi strumenti tecnici. Trovare l'informazione, recepirla e diffonderla non basta. Bisogna anche capirla e utilizzarla al meglio: da qui l'espressione "economia della conoscenza".

Oltre a questo, tra i prodotti della rivoluzione informatica, attinenti al tema della globalizzazione, vi sono:

- Commercio elettronico, cioè qualsiasi tipo di transazione finalizzata alla vendita di un prodotto o di un servizio in cui gli attori interagiscono elettronicamente tramite il Web anziché attraverso contatti fisici. I giganti del commercio elettronico al momento sono Amazon, Ebay e Alibaba.
- E-finance, espressione costruita sul modello del commercio elettronico e traducibile con "finanza elettronica"; designa la prestazione di ogni genere di servizi finanziari attraverso Internet. Si distinguono tre aree principali di servizi offerti tramite il Web:
 1. Il sistema elettronico dei pagamenti.
 2. Le transazioni relative alla fornitura di servizi finanziari (finanziamenti, prodotti assicurativi, prodotti di investimento).
 3. L'operatività diretta nei mercati finanziari o trading online.

Globalizzazione culturale

Il noto sociologo Marshall McLuhan ha preconizzato con largo anticipo sui tempi lo sviluppo esplosivo dei sistemi telematici e ne ha esplorato le conseguenze sull'individuo e sulla società. Con questi mezzi il mondo diventa sempre più piccolo, tutti possono comunicare con tutti in modo praticamente istantaneo, cadono secolari barriere di spazio e tempo. Si materializza così il «villaggio globale» profetizzato dallo stesso McLuhan. L'uomo vive ormai in un recinto, costituito al limite dalle pareti domestiche, che ha però le dimensioni virtuali del mondo intero. Con il suo computer portatile può tenersi informato di tutto che accade nel «villaggio» leggendo un "giornale elettronico" da lui scelto tra migliaia disponibili in base ai suoi interessi, le sue curiosità, le sue esigenze di lavoro, i suoi hobby.

L'espressione "globalizzazione culturale" si riferisce alla trasmissione di idee, significati, e valori in tutto il mondo, in modo tale da estendere e intensificare le relazioni sociali. Questo processo è caratterizzato dal consumo comune di culture che vengono diffuse da Internet, dai media di cultura popolare, e dai viaggi internazionali. Ciò si è aggiunto ai processi di scambio di materie prime e di colonizzazione, che hanno una storia più lunga circa il portare significato culturale per il globo. La circolazione delle culture consente agli individui di partecipare a relazioni sociali estese che attraversano i confini nazionali e regionali. La creazione e l'espansione di tali relazioni sociali non è osservata soltanto su un livello materiale. La globalizzazione culturale implica la formazione di norme e conoscenze condivise con le quali le persone associano le loro identità culturali individuali e collettive. Essa porta una crescente interconnessione tra diverse popolazioni e culture.

Effetti

Un aspetto visibile della globalizzazione culturale è la diffusione di alcune cucine, come le catene di fast food americane. I due outlet di maggior successo, McDonald's e Starbucks, sono compagnie americane spesso citate come esempi di globalizzazione, con oltre rispettivamente 36.000 e 24.000 punti vendita operativi in tutto il mondo, nel 2015. L'indice Big Mac è una misura informale della parità di potere d'acquisto tra le valute mondiali.

Il diffusionismo è la diffusione di oggetti culturali – come per esempio idee, stili, religioni, tecnologie, lingue, ecc... La globalizzazione culturale ha incrementato i contatti interculturali, che possono essere però accompagnati da una diminuzione dell'unicità delle comunità un tempo isolate. Per esempio, il sushi è disponibile in Germania come in Giappone, ma l'Euro-Disney a Parigi richiama di più il pubblico, riducendo potenzialmente la domanda per gli "autentici" dolci francesi. Il contributo della globalizzazione all'alienazione degli individui dalle proprie tradizioni può essere modesta, se comparata all'impatto della modernità stessa, come asserito da filosofi esistenzialisti come per esempio Jean-Paul Sartre e Albert Camus. La globalizzazione ha espanso le opportunità ricreative attraverso la diffusione della cultura pop, in particolare per mezzo di Internet e della televisione satellitare.

La musica ha un ruolo importante nello sviluppo economico e culturale nel tempo della globalizzazione. Generi musicali come il jazz e il reggae nacquero locali e in seguito divennero fenomeni internazionali. La globalizzazione ha dato pertanto supporto al fenomeno della musica mondiale, permettendo alla musica stessa di svilupparsi in paesi particolari per poi raggiungere audience più ampie. Sebbene l'espressione "World Music" fosse originariamente intesa per indicare la musica etnica-specifica, la globalizzazione adesso sta espandendo il suo scopo in modo tale che l'espressione spesso include sottogeneri ibridi come il "world fusion", il "global fusion", l'"ethnic fusion", e il worldbeat. Pratiche culturali che includono la musica tradizionale possono essere perdute o volte a una fusione di tradizioni. La globalizzazione può scatenare uno stato di emergenza nei confronti di una preservazione dell'eredità musicale. Gli archivisti possono tentare di collezionare, registrare, o trascrivere repertori, prima che le melodie possano essere assimilate o modificate, mentre i musicisti locali possono lottare per l'autenticità e per preservare le tradizioni musicali locali. La globalizzazione può portare i performer a scartare strumenti tradizionali. La fusione di generi può diventare un interessante campo di analisi.

Un rapporto dell'UNESCO del 2005, mostra che lo scambio culturale sta diventando più frequente da parte dell'Asia Orientale, ma che i paesi occidentali sono ancora i principali esportatori di beni culturali. Nel 2002, la Cina era il terzo maggiore esportatore di beni culturali, dopo il Regno Unito e gli Stati Uniti. Tra il 1994 e il 2002 le esportazioni culturali, sia del Nord America, sia dell'Unione Europea sono diminuite, mentre quelle asiatiche sono cresciute. Fattori relativi sono il fatto che la popolazione e la regione asiatica sono svariate volte maggiori di quelle del Nord America. L'americanizzazione è associata a un periodo di alto prestigio politico americano e a una crescita significativa di negozi, mercati e oggetti americani che vengono portati verso altri paesi. Alcuni critici della globalizzazione sostengono che essa danneggia la diversità delle culture. Quando la cultura di un paese dominante viene introdotta in un altro paese a causa della globalizzazione, essa può rappresentare una minaccia per la diversità della cultura locale. Alcuni sostengono che la globalizzazione può portare all'occidentalizzazione o all'americanizzazione della cultura, dove i concetti culturali dominanti dei paesi occidentali più potenti economicamente e politicamente si diffondono e causano danni alle culture locali.

Indice Big Mac

L'indice Big Mac (Big Mac index in inglese) è un indicatore economico informale che confronta il potere d'acquisto di diverse valute monetarie rispetto ai prezzi di vendita dell'omonimo panino venduto dai ristoranti della catena Mc Donald's presenti nel mondo.

Inventato nel 1986 dal settimanale britannico The Economist per fornire un confronto valutario di facile comprensione per i propri lettori, il sistema è basato sulla teoria della parità dei poteri di acquisto e sulla legge del prezzo unico e ha l'obiettivo di mostrare sopravvalutazioni e sottovalutazioni delle singole valute: il prezzo del panino (che in teoria dovrebbe essere identico in tutto il mondo, dal momento che il prodotto è preparato in maniera identica e con gli stessi ingredienti standard in tutto il mondo) viene convertito in dollari statunitensi, così da confrontare il potere d'acquisto delle singole valute nazionali in modo semplificato.

Contesto

L'assunto centrale della "parità dei poteri di acquisto" è che il tasso di cambio tra due valute dovrebbe tendere naturalmente ad aggiustarsi in modo che un paniere di beni abbia lo stesso costo in entrambe le valute. Nell'indice Big Mac, il "paniere" è composto da un singolo Big Mac, così come viene venduto dalla catena di fast food della McDonald's. Il Big Mac è stato scelto perché è disponibile con le stesse specifiche in diverse nazioni del mondo, e i franchise McDonald's locali hanno una notevole responsabilità nella negoziazione dei prezzi. Per questi motivi, l'indice permette una comparazione significativa tra le valute di molte nazioni.

Il rapporto della parità di potere d'acquisto del Big Mac tra due valute si ottiene dividendo il costo di un Big Mac in una nazione (nella sua valuta) per il costo di un Big Mac nell'altra nazione (nella sua valuta). Questo valore viene confrontato con il tasso di cambio attuale; se è più basso, allora la prima valuta è sottovalutata (secondo la teoria della parità del potere d'acquisto) rispetto alla seconda, mentre se è più alto, allora la prima valuta è sopravvalutata.

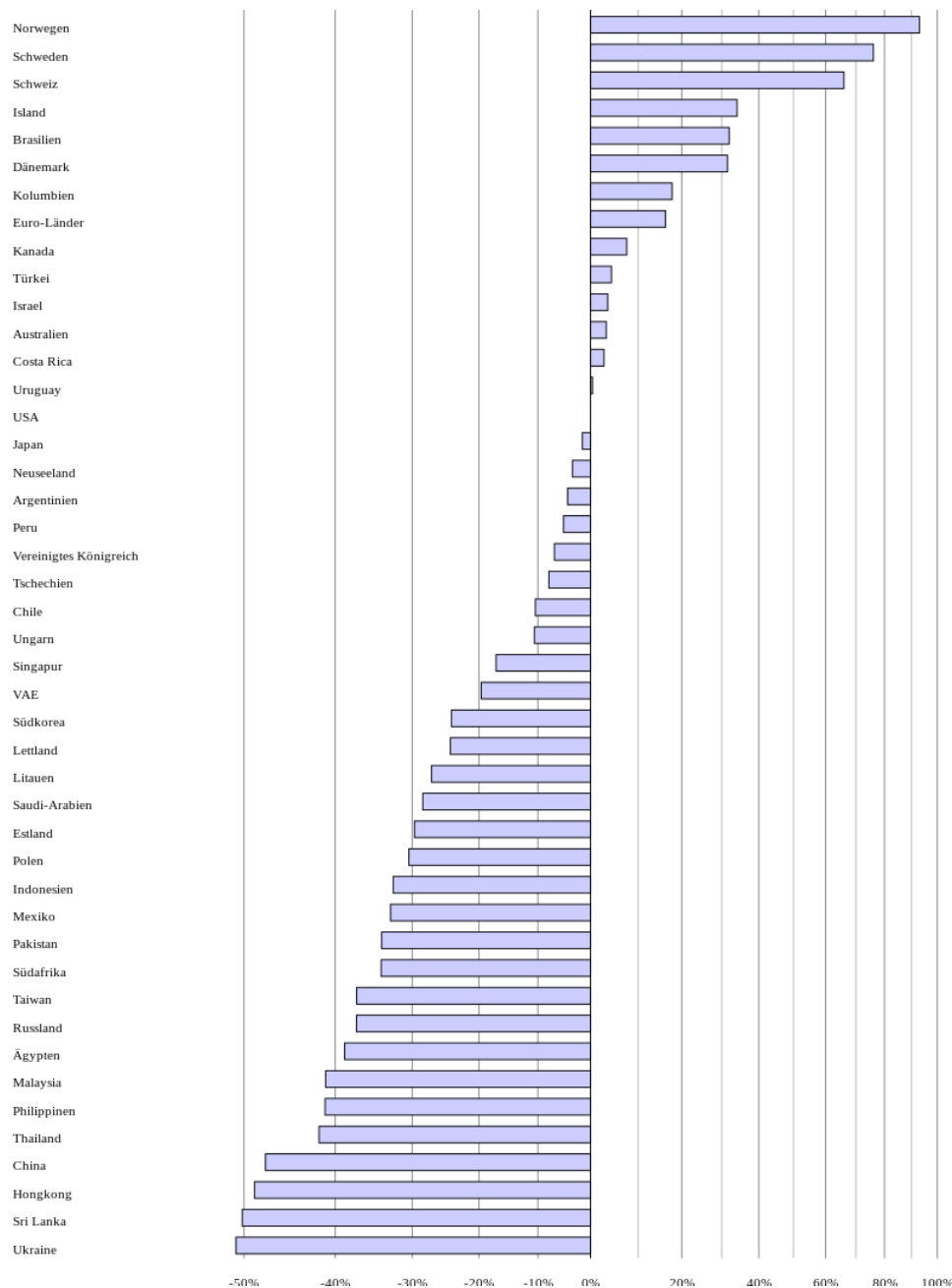
Ad esempio, supponiamo che un Big Mac costi 2,00 sterline nel Regno Unito e 2,50 dollari negli USA; quindi il tasso della parità di potere d'acquisto è $2,00/2,50 = 0,8$. Se, il tasso di cambio ufficiale è 1 dollaro statunitense per 0,55 sterline inglesi, allora la sterlina è sopravvalutata rispetto al dollaro.

L'indice Big Mac è stato introdotto dal giornale economico The Economist nel settembre 1986 e da allora viene pubblicato più o meno annualmente. L'indice ha fatto anche nascere il termine Burgernomics.

Nel gennaio 2004, The Economist ha introdotto un indice gemello, l'Indice Tall Latte. L'idea è la stessa, ma il Big Mac è sostituito da una tazza di caffè della Starbucks, riconoscendo la diffusione globale della catena negli ultimi anni. Con uno spirito simile, nel 1997, il quotidiano tracciò una "mappa della Coca-Cola", che mostrava una forte correlazione positiva tra la quantità di Coca-Cola consumata pro capite in una nazione e il benessere di tale nazione.

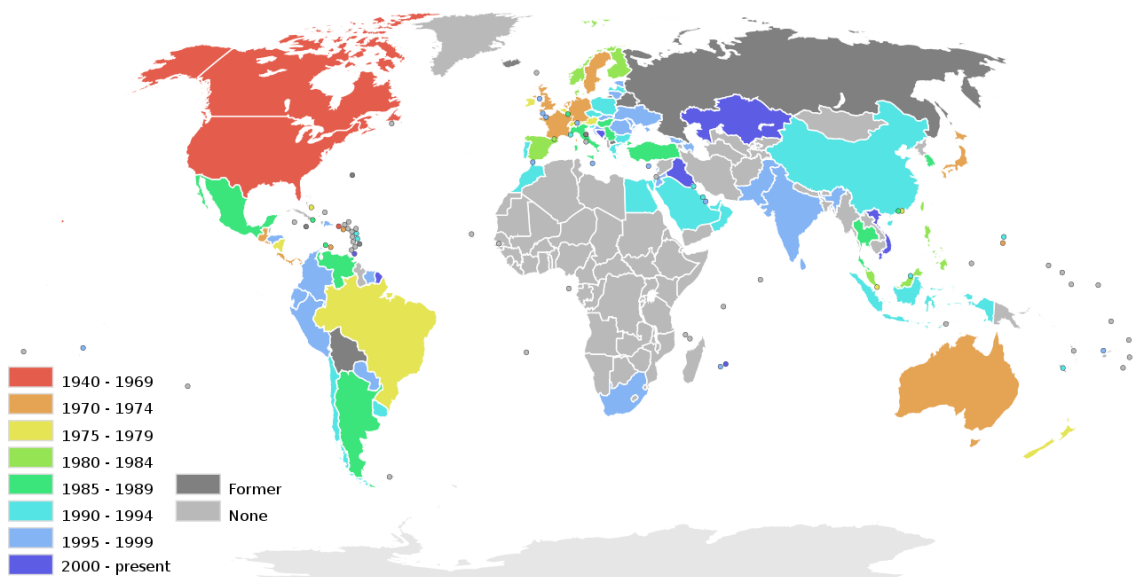
La metodologia dell'hamburger ha delle limitazioni nella stima della parità del potere d'acquisto. Per esempio, tasse locali, livelli di competizione, e dazi sull'importazione possono non essere rappresentativi dell'economia di una nazione nel suo complesso. Ciò nonostante, l'indice Big Mac viene ampiamente citato dagli economisti.

Nell'indice 2019 sono tre i paesi dove il Big Mac costa più della tariffa base statunitense in dollari (\$ 5,58): Svezia (+4,6%), Norvegia (+5%) e Svizzera (+18,7%). I paesi dell'Area Euro (-16,8%) sono al sesto posto della classifica, dopo il Canada (-8,9%). Seguono: Danimarca (-17,5%), Israele (-17,8%), Brasile (-18,5%), Australia (-22%), Libano (-22,7%), Uruguay (-22,8%), Singapore (-23,3%), Nuova Zelanda (-24,9%) e Regno Unito (-27%) dove il Big Mac costa £ 3,19. Nel 2020, il prezzo medio di un Big Mac è di circa 4,12 euro (3,74 £) in Italia.



Sopra/sottovalutazione delle singole valute rispetto al dollaro USA sulla base dell'indice Big Mac (anno 2010)

Limiti e critiche



Mappa dei paesi con almeno un ristorante McDonald's, in cui si evidenzia l'assenza di fast-food in Africa

Mentre gli economisti citano ampiamente l'indice Big Mac come una ragionevole misura reale della parità del potere d'acquisto, la metodologia Burgernomics ha alcuni limiti.

Innanzitutto, l'indice Big Mac è limitato dalla copertura geografica, a causa della diffusione non del tutto globale del franchising McDonald's: ad esempio, i ristoranti della catena statunitense sono presenti solo in pochi paesi Africani (principalmente in Marocco, Egitto e Sudafrica).

In molti paesi, mangiare nei fast-food delle catene internazionali è relativamente più costoso rispetto a un ristorante locale. L'abitudine di mangiare nei fast food, la proporzione delle vendite, le tasse locali, i livelli di concorrenza e i dazi doganali all'importazione di alcuni prodotti specifici potrebbero poi non essere rappresentativi dell'economia del paese nel suo complesso.

Allo stesso tempo, McDonald's utilizza strategie commerciali differenti, che possono portare a differenze enormi fra diverse nazioni per uno stesso prodotto, tendono altresì conto che la domanda di questa tipologia di panino può variare in alcuni paesi: ad esempio in India il consumo di carne bovina è limitato dalla tradizione religiosa induista che vieta di mangiarla, tanto che nei ristoranti indiani il Big Mac è sostituito dal Chicken Maharaja Mac, confezionato con carne di pollo. Il Big Mac venduto in Australia ha il 22% di calorie in meno della versione canadese e pesa l'8% in meno della versione venduta in Messico.

Inoltre, non vi è alcuna ragione teorica per cui beni e servizi non commerciabili (come i costi per aprire un ristorante, della pubblicità o della manodopera dei dipendenti) dovrebbero essere uguali nei diversi paesi. Ad esempio, un Big Mac venduto nel centro di New York City potrebbe avere un prezzo diverso rispetto al panino venduto da un ristorante situato in una zona rurale. Questa è la ragione teorica per cui la parità di potere d'acquisto è un concetto diverso dai tassi di cambio di mercato nel tempo.

Nel complesso, quindi, il prezzo di un Big Mac rifletterà i costi di produzione locale, della pubblicità locale (considerabile in alcune aree), delle materie prime e della manodopera, ma soprattutto da ciò che il mercato locale domanda, il che è molto diverso da paese a

paese e non riflette del tutto i valori relativi delle valute. Infatti, un alto volume di vendite e basso margine di profitto potrebbe massimizzare le vendite, mentre in altri contesti con minori vendite il profitto sarà più alto se correlato ad un margine più alto. Ad esempio, un hamburger costa solo 1 euro in Francia e 1,50 euro in Belgio, ma nel complesso i ristoranti McDonald's sono più economici in Belgio. I prezzi dei Big Mac possono anche variare notevolmente tra le diverse aree di un paese. Un altro esempio è che in Russia sono venduti i Big Mac più economici, mentre la città di Mosca è posizionata tra quelle più costose per i turisti.

Prospettive (Ibridazione)

Molti scrittori suggeriscono che la globalizzazione culturale è un processo storico a lungo termine che porta culture diverse in un rapporto di interrelazione. Jan Pieterse suggerisce che la globalizzazione culturale coinvolge l'integrazione e l'ibridazione umana, asserendo che è possibile rilevare il mescolamento culturale lungo i continenti e le regioni andando indietro nel tempo di molti secoli. Essi si riferiscono, per esempio, al movimento delle pratiche religiose, della lingua e della cultura provocato dalla colonizzazione spagnola delle Americhe. L'esperienza indiana, per fare un altro esempio, rivela sia la pluralizzazione dell'impatto della globalizzazione culturale e sia la sua storia a lungo termine. Il lavoro di certi storici culturali qualifica l'eredità degli scrittori – in modo predominante economisti e sociologi – che hanno tracciato le origini della globalizzazione al recente capitalismo, facilitato dagli avanzamenti tecnologici.

Prospettive (Omologazione)

Una prospettiva alternativa alla globalizzazione culturale enfatizza la trasfigurazione della diversità mondiale in una pandemia di culture consumistiche occidentalizzate. Alcuni critici sostengono che la predominanza della cultura americana – che influenza il mondo intero – risulterà nella fine della diversità culturale. Tale globalizzazione culturale potrebbe portare a una monocultura umana. Questo processo, inteso come imperialismo culturale, è associato alla distruzione delle identità culturali, dominate da una cultura consumistica, omologata e occidentalizzata. L'influenza globale dei prodotti, business, e culture americani in altri paesi nel mondo è stata chiamata appunto "americanizzazione". Questa influenza è rappresentata, per esempio, dai programmi televisivi americani che vengono riproposti in tutto il mondo. Le maggiori aziende americane come McDonald's e Coca-Cola hanno svolto un ruolo cruciale nella diffusione della cultura americana per il mondo. Espressioni come "Coca-colonizzazione" sono state coniate per fare riferimento alla dominanza dei prodotti americani nei paesi stranieri, che alcuni critici della globalizzazione considerano come una minaccia per l'identità culturale di queste nazioni.

Prospettive (Intensificazione dei conflitti)

Un'ultima prospettiva alternativa sostiene che in reazione al processo di globalizzazione culturale, potrebbe apparire uno "scontro di civiltà". Infatti, Samuel Huntington enfatizza il fatto che mentre il mondo sta divenendo più piccolo e interconnesso, le interazioni tra le persone di culture diverse potenziano la coscienza della civiltà che a sua volta rinvigorisce le differenze. Perciò, piuttosto che raggiungere una comunità culturale globale, le differenze fra le culture affilate da questo processo reale di globalizzazione culturale, diverranno fonte di conflitto. Mentre non molti commentatori condividono che questo debba essere caratterizzato da uno scontro di civiltà, vi è una generale concordanza

nel fatto che la globalizzazione culturale è un processo ambivalente che porta un intenso senso di differenza locale e contestazione ideologica.

Alternativamente, Benjamin Barber, nel suo libro *Jihad vs. McWorld*, discute riguardo ad una diversa "divisione culturale" del mondo. Nel suo libro, il McWorld rappresenta un mondo di globalizzazione, connettività globale e interdipendenza, che mira a creare una "rete globale omogenea commerciale". Questa rete globale è divisa in quattro imperativi: Mercato, Risorse, IT, Ecologia. Dall'altra parte, la Jihad rappresenta il tradizionalismo e il mantenimento di un'unica identità. Mentre lo scontro di civiltà ritrae un mondo con cinque coalizioni di Stati-nazione, *Jihad vs. McWorld* mostra un mondo dove le lotte prendono luogo a un livello sottonazionale. Sebbene molte delle nazioni occidentali siano capitaliste e possono essere viste come paesi del McWorld, le società dentro queste nazioni potrebbero essere considerate forse "Jihad" e viceversa.

Nel ventesimo secolo il mondo è avvolto in una fitta rete di connessioni, non ha una definizione univoca; le connessioni globali che si sono istaurate ad oggi, toccano molteplici ambiti: culturale, economico, politico. Si ha questa grande varietà di connessioni grazie allo sviluppo economico, delle infrastrutture, della tecnologia. Alcuni fenomeni cardine di questa globalizzazione sono: la dislocazione delle industrie (ci si sposta dove la mano d'opera costa meno), l'omogeneità culturale, la Guerra Globale. Per guerra Globale si intende la "delocalizzazione della guerra". Dopo la Guerra Fredda si ha una concezione differente della guerra. In una società globalizzata, la Guerra assume un nuovo volto, potrebbe scoppiare ovunque e in qualsiasi momento. Non si può individuare un campo di battaglia fisico, non ci sono né un inizio né una fine determinati. Non vi sono più le storiche "dichiarazioni di guerra", che avvenivano in un preciso campo di battaglia, tra schieramenti rivali, per scopi precisi. Le crescenti interconnessioni economiche e sociali aumentano di molto la capacità distruttiva, anche di piccoli gruppi terroristici. Finché il mondo era diviso in due blocchi, Urss e Stati Uniti, si era mantenuto un certo equilibrio. Dopo la sconfitta dell'Urss, gli USA sono rimasti l'unica superpotenza, non sono in grado di controllare tutto il mondo, ma giocano un ruolo particolare, mettono in atto un'egemonia relativa, che provoca, in gran parte, lo squilibrio in cui oggi si trova il mondo. L'uomo cerca sicurezza, anche a costo della sua libertà. La Guerra globale può essere identificata anche come "terrorismo internazionale", di cui la vittima maggiore è l'Occidente, uno degli scopi principali di questo terrorismo è indebolire le democrazie più avanzate ed evolute su qualsiasi aspetto. Avvenimenti storici che sono stati identificati come eventi della "Guerra globale" sono, per esempio: 11/09/2001 attentato alle Torri Gemelle, a New York; 13/11/2015 attacco terroristico al teatro Bataclan di Parigi; 17/08/2017 attentato sulla via principale di Barcellona, "La Rambla".

Critiche e controversie

Nell'accezione economica, l'odierno modello di globalizzazione è contestato da alcuni movimenti no-global e new-global (vedi anche Popolo di Seattle, No logo), mentre è fortemente sostenuta dai gruppi neoliberisti e anarco-capitalisti.

I dibattiti riguardo al suo effetto sui paesi in via di sviluppo sono infatti molto accesi: secondo i fautori della globalizzazione, questa rappresenterebbe la soluzione alla povertà del terzo mondo.

Secondo gli attivisti del movimento no-global essa causerebbe invece un impoverimento maggiore dei paesi poveri, attribuendo sempre più potere alle multinazionali, favorendo

lo spostamento della produzione dai paesi più industrializzati a quelli in via di sviluppo, zone franche in cui tutti i diritti umani non sono garantiti e dove i salari sono più bassi. Il tutto senza dare reali benefici alla popolazione del posto, anzi distruggendone buona parte dell'economia locale. I new-global asseriscono che uno Stato nazionale, limitato entro i propri confini, non riesce più a dettare regole ad imprese transnazionali, capaci di aggirare con la loro influenza ogni barriera politica e condizionare le decisioni dei governi anche contro gli interessi dei cittadini che li hanno eletti. Essi affermano inoltre che il potere di ciascuno Stato nazionale è smantellato dalla possibilità (di cui usufruiscono le imprese) di pagare le tasse dove costa meno, giocando sulla sede fiscale. Una delle proposte è appunto l'abolizione dei cosiddetti paradisi fiscali. Gli attivisti del movimento precisano però che non sono contro la globalizzazione ma per un diverso modello di essa, più solidale, che tenga più conto delle diversità culturali e non cerchi di omologare tutto il pianeta sul modello occidentale. È molto criticato il fatto che sia stata attuata in modo selvaggio senza assumere dentro i criteri del commercio internazionale un limite allo sfruttamento delle risorse umane e ambientali, il cosiddetto sviluppo sostenibile, anche perché spesso le aziende delocalizzano solo per un breve periodo e poi delocalizzano di nuovo dove costa ancora meno, quindi non hanno interesse alla tutela dell'ambiente in loco né all'armonia tra le parti sociali, alle quali guardano da una prospettiva simile a quella dei colonialisti dell'età preindustriale. Pensieri di questo tipo sono estremamente ricorrenti nella critica di uno studioso che ha più volte stigmatizzato gli eccessi del neoliberismo e le asimmetrie della globalizzazione come Noam Chomsky.

Uno studio effettuato da Pranab Bardhan dell'Università della California, sostiene però che la globalizzazione non abbia reso nel complesso le nazioni più povere, ma che nemmeno abbia avuto grande influenza nella riduzione della povertà. Avrebbero invece effetto decisamente maggiore alcuni miglioramenti delle politiche interne dei paesi, quali lo sviluppo della rete infrastrutturale, il perseguimento della stabilità politica, le riforme del sistema agrario e il miglioramento dell'assistenza sociale.

Il Premio Nobel per la Pace Muhammad Yunus, teorico della finanza etica e fondatore della Grameen Bank, sostiene però che l'Organizzazione Mondiale del Commercio sia «un bulldozer al servizio delle maggiori economie, come gli Stati Uniti, che pretendono la libertà di vendere in qualsiasi mercato, ma che spesso temono, in casa loro, anche la concorrenza più piccola e innocua di qualche prodotto agricolo o artigianale»; aggiunge inoltre che è necessario promuovere delle forme di aiuto sostenibile affinché la globalizzazione possa davvero essere utile allo sviluppo.

Secondo il rapporto di Amnesty International con la globalizzazione «il potere scivola dalle mani degli Stati e si sposta "silenziosamente" in quelle delle multinazionali, che diventano i nuovi interlocutori nelle campagne per la difesa dei diritti umani in tutto il mondo».

L'economista indiana Vandana Shiva asserisce che la globalizzazione ha prodotto in India suicidi di massa tra i contadini, strozzati dai debiti per l'aumento dei costi di produzione e la caduta dei prezzi. In India l'ingresso nel paese delle grandi multinazionali come la Monsanto - con l'obbligo di acquistare da loro le sementi industriali dal costo sempre più elevato, biologicamente modificate e utilizzabili solo per un raccolto - si sta traducendo in una rovina per i piccoli agricoltori. Vandana Shiva aggiunge inoltre che «capitalismo globale e fragili equilibri ecologici, avidità e violenza contro i più deboli sono da combattere con la disobbedienza civile».

Durante la messa dell'Epifania del gennaio 2008 Papa Benedetto XVI afferma che «non si può dire che la globalizzazione sia sinonimo di ordine mondiale, tutt'altro e aggiunge: i conflitti per la supremazia economica e l'accaparramento delle risorse energetiche, idriche e delle materie prime rendono difficile il lavoro di quanti, ad ogni livello, si sforzano di costruire un mondo giusto e solidale». Prima e dopo la Grande Recessione, le istituzioni della Chiesa cattolica, rappresentate ai loro vertici da Benedetto XVI prima e da Papa Francesco poi hanno più volte preso posizione, anche per mezzo degli sviluppi della dottrina sociale della Chiesa contro le denunciate distorsioni del sistema globalizzato, indicate nel predominio della finanza sull'economia reale, nella ricerca smodata del profitto slegato dall'attività lavorativa ordinaria, nell'aumento della precarietà del lavoro stesso, delle disuguaglianze su scala globale e nelle minacce all'ambiente.

Effetti indiretti della globalizzazione sono le ripercussioni sull'ambiente e sull'inquinamento dell'aria, causate dall'industrializzazione e dall'aumento dei trasporti. Diversi studiosi, inoltre, non hanno mancato di sottolineare il legame tra la crescente connessione dei sistemi politici ed economici del pianeta e l'aumento del gradiente di competitività tra sistemi-Paese nelle relazioni internazionali.

Ad una attenta analisi delle dinamiche che innescano la globalizzazione, si riscontrano anche aspetti che inducono a ritenere che nel lungo periodo essa potrebbe portare ad una profonda crisi delle aziende occidentali le quali, per realizzare le proprie produzioni, sono soggette a standard normativi molto alti sia per garantire i diritti dei lavoratori e sia per tutelare l'ambiente, precondizioni quasi mai presenti negli standard di produzione orientali in special modo asiatici. Questo disequilibrio alla base dei costi di produzione, infatti, rende i paesi occidentali meno competitivi e, considerando che il livello di ricchezza generale tende ad un abbassamento, i paesi che producono a costi bassi in assenza di tutele umane ed ambientalistiche avranno molte più possibilità di conquistare mercati prevalendo economicamente. Occorrerebbe quindi globalizzare le regole di produzione prima di globalizzare i mercati, se non si vogliono distorsioni e problemi economici e sociali a carattere mondiale.

Pro e Contro della globalizzazione

La globalizzazione può favorire lo sviluppo economico di alcuni Stati, in particolare quelli sottosviluppati, attraverso guadagni e profitti provenienti dal decentramento che consiste nello spostare le industrie nei paesi sottosviluppati, dove la manodopera ha un costo inferiore e così facendo si offre un lavoro nei paesi più poveri.

In ogni caso la globalizzazione "ferisce" le produzioni nazionali e le tradizioni popolari. Negli ultimi anni si è parimenti osservato un rapido sviluppo di pensiero espresso dal nuovo processo economico-sociale globalizzato. Quest'ultimo, anche quando presentato come mera distorsione del processo di globalizzazione avrebbe dunque ingenerato un rapido e progressivo processo di impoverimento culturale delle masse a seguito della mondializzazione dell'economia.

Movimento no-global

Movimento no-global o movimento anti-globalizzazione indica organizzazioni non governative, associazioni e singoli individui relativamente eterogenei dal punto di vista politico e accomunati dalla critica alla globalizzazione, soprattutto in ambito economico. Il movimento è anche spesso indicato come movimento per la giustizia globale,

movimento alter-globalizzazione, movimento anti-globalista, movimento per la globalizzazione anti-corporativa, o movimento contro la globalizzazione neoliberista. La prima comparsa di questo movimento avvenne in occasione degli Scontri di Seattle per la conferenza OMC del 1999.

Di quello che è stato inizialmente chiamato "popolo di Seattle" non è mai stata data una denominazione unica, data l'enorme varietà e complessità delle organizzazioni che a Seattle si sono incontrate. In altri paesi infatti non si è data una denominazione unica a un tale insieme di elementi di natura tanto eterogenea, oppure sono state usate altre espressioni.

La critica principale del movimento è stata volta verso le multinazionali: secondo gli aderenti, riducendo i paesi già arretrati in condizioni vergognose tramite pratiche quali lo sfruttamento minorile, lo sfruttamento del paesaggio, il favoreggiamento delle guerre, in particolare quelle della guerra finanziando ambe due le parti, distruggendo interi Paesi dal punto di vista economico, politico e ambientale, mettendoli in ginocchio tramite l'utilizzo da parte delle banche di sistemi bancari offshore privandoli di bilioni di dollari illegalmente nei paradisi fiscali delle maggiori banche inglesi tramite il medesimo sistema, il loro potere è così forte da condizionare le scelte dei singoli governi verso politiche non sostenibili da un punto di vista ambientale ed energetico, imperialiste, non rispettose delle peculiarità locali e dannose per le condizioni dei lavoratori.

Origine del termine

Il termine "no-global" nasce nella stampa italiana dal nome "Rete No Global Forum" per contrazione dello stesso. Detta denominazione, riuscendo a inquadrare anche se semplicisticamente "coloro che manifestarono ai G8" come un'unica entità si è poi diffusa nella stampa italiana e quindi nel linguaggio di tutti i giorni anche se non esistevano gruppi che si siano dichiarati "no-global" e che siano poi stati identificati come tali all'epoca in cui il termine in questione venne usato per la prima volta.

Nomi alternativi per il movimento vengono usati spesso. Se attualmente si usano termini come new global (che ha comunque una connotazione più ristretta e meno radicale, e propugna un'altra forma di globalizzazione) o movimento dei movimenti, in passato è stato più usato il termine popolo di Seattle (con riferimento alle contestazioni lì avvenute nel novembre del 1999 durante una Conferenza dei Ministri in ambito OMC).

In ambito accademico, alcuni autori parlano di Global Justice Movement per sottolinearne due caratteristiche peculiari: il suo essere una rete transnazionale di movimenti sociali e il suo focalizzarsi su diverse aree tematiche che possono essere ricondotte alla più generale richiesta di una giustizia globale.

In altri paesi (inizialmente in Francia) la denominazione di altermondialismo o altromondismo tende a essere utilizzata in sostituzione di quella di anti-globalizzazione, per indicare comunque una visione positiva e propositiva (in riferimento allo slogan Un altro mondo è possibile). Si tende in definitiva a sottolineare il fatto che il rifiuto è nei confronti del tipo di globalizzazione che si sta sviluppando e non del concetto di globalizzazione in sé. Il termine antimondialismo viene invece utilizzato soprattutto da movimenti che non si riconoscono nell'area di sinistra.

Contesto storico

Il movimento sorge alla fine degli anni novanta in parte come risposta a tensioni che si sono accumulate dalla fine della guerra fredda, con la crisi dello stato sociale, la crisi dei partiti politici di massa, la caduta delle barriere economiche tra gli stati, la delocalizzazione dei comparti produttivi delle imprese, lo sfruttamento della manodopera nel terzo mondo, il rafforzamento dei monopoli e del potere delle multinazionali, la progressiva perdita di controllo politico da parte dei cittadini sul mondo economico finanziario.

Il movimento nasce e si sviluppa quindi con numerose iniziative di protesta contro i processi di globalizzazione dell'economia e di tutto quanto a essa connesso, resi possibili dagli accordi sul commercio internazionale, sanciti nell'ambito del WTO, e dalle scelte di parlamenti e governi, questi ultimi riuniti in organismi quali il G8, nonché di alcune istituzioni internazionali come il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale.

Il movimento conia lo slogan "un altro mondo è possibile", tradotto e usato in tutte le lingue, e si riunisce a partire dal gennaio 2001 ogni anno a Porto Alegre per il Forum Sociale Mondiale, in contrapposizione con il Forum Economico Mondiale di Davos. Organizza dei "contro-forum" in occasione di vertici internazionali e guadagna una crescente attenzione mediatica.

Nel 2002, dopo l'attentato alle torri gemelle e la successiva guerra in Afghanistan, il movimento confluisce in un più ampio movimento pacifista. Le istanze "per un altro mondo possibile" mosse dai manifestanti si mescolano con quelle di opposizione alla politica militare del governo di George W. Bush, e delineare i confini del movimento diventa ancora più difficile.

Confini e azione politica

Il movimento no global non ha confini netti, anche se fa riferimento a gruppi e movimenti estranei al mondo politico tradizionale; esso contiene moltissime istanze della società civile, che spesso si esprimono politicamente e operano in ambiti limitati e con caratteristiche peculiari. Vuole di fatto essere un momento di rinascita della società civile, promuove la democrazia diretta e partecipativa, promuove il consumo critico e lo sviluppo sostenibile, è pacifista, ambientalista e antiproibizionista.

Coerentemente con la propria collocazione al di fuori delle tradizionali logiche partitiche, le tecniche di azione politica del movimento sono di tipo diverso dalla tradizionale raccolta di consenso finalizzata alla vittoria nel confronto elettorale con altre forze politiche democratiche e si allontanano anche nettamente dalle dottrine di ispirazione marxista-leninista che vedevano nella rivoluzione armata il momento centrale dell'azione politica, cui la lotta di classe avrebbe dovuto necessariamente convergere. Gli strumenti di lotta politica del movimento consistono infatti principalmente nel boicottaggio, nelle manifestazioni, nella controinformazione (o mediattivismo) e di uno stile di vita energeticamente e ambientalmente sostenibile.

I fondamenti ideologici

Il movimento anti-globalizzazione ha tratto ispirazione da lavori di scrittori e intellettuali di tutto il mondo. Ad esempio il libro *No logo* (2000) della giornalista canadese Naomi Klein è considerato da alcuni il manifesto del movimento, mentre un altro libro che ha segnato la prassi e il pensiero del movimento no global (in particolare delle sue

componenti antagoniste come i Disobbedienti) è stato "Impero" del filosofo comunista Toni Negri.

Sono considerati autorevoli dal movimento i libri e gli interventi della intellettuale indiana Vandana Shiva, che si batte per l'autodeterminazione dei popoli indigeni e per il rispetto dell'ecologia, minacciate dagli interessi delle grandi industrie. In Francia il giornale *Le Monde diplomatique* è noto per le sue posizioni anti globalizzazione e per aver favorito la nascita e la notorietà dell'associazione ATTAC.

Anche l'intellettuale e linguista americano Noam Chomsky è noto per le sue posizioni anti globalizzazione, così come il romanziere e saggista uruguayano Eduardo Galeano la poetessa e musicista americana Erzsebet Beck e il teologo sociologo marxista François Houtart. Anche alcuni altri studiosi ed economisti critici nei confronti del neoliberismo, sebbene non si riconoscano nel movimento, lo ispirano in parte. Fra questi citiamo ad esempio gli economisti statunitensi James Tobin (la cui proposta di tassa sulle transazioni finanziarie, Tobin tax, ha ispirato il movimento ATTAC) e Joseph E. Stiglitz.

Per quanto riguarda le problematiche connesse al copyright il movimento in gran parte condivide la visione di Richard Stallman, principale sostenitore del software libero e del contenuto libero come pratiche di condivisione dotate di significato etico e politico.

Critiche

Una delle critiche mosse a questa esperienza politica è quella della mancanza a volte di propositività, dovuta alla presunta impossibilità di coordinare le forze politiche eterogenee che lo costituiscono entro uno schema di progettualità politica di lungo termine. Il movimento è spesso accusato da alcuni di non possedere realismo politico e di essere ideologicamente una collezione di spinte utopiche talvolta incompatibili tra loro.

Critiche di genere diverso provengono da parte di coloro che ritengono che l'esperienza no global, in particolare quella che trova la propria espressione nel Forum Sociale Mondiale, rischi di essere pilotata e strumentalizzata dai governi socialdemocratici radicali dell'America Latina, quale quello venezuelano.

I critici più aspri equiparano invece il movimento a una organizzazione eversiva, quasi terroristica, di estrema sinistra, sebbene tra gli scontenti del nuovo ordine economico globale si annoverino anche militanti di destra e i cattolici della Rete Lilliput. Secondo questi, sono ritenuti legati alle ali più estreme e violente, accusandoli di non prendere le adeguate distanze, anche in forza di fatti di violenza seguiti a scontri con la polizia avvenuti in occasione delle maggiori manifestazioni, dalla prima grande contestazione di Seattle del 1999 ai più recenti fatti del G8 di Genova del 2001. Riguardo quest'ultimo avvenimento, Amnesty International nel 2002 ha però pubblicato un documento in cui si chiedeva un'indagine sull'operato delle forze dell'ordine nella gestione dell'ordine pubblico durante il vertice italiano, criticandone l'eccessiva violenza e accusandole di aver negato la libertà di espressione, chiedendo anche indagini in merito alle istruzioni impartite dai vertici.

Il movimento No-Global in Italia (soggetti)

Il movimento in Italia rispecchia la stessa varietà di soggetti presenti a livello mondiale ed europeo. Tra gli aderenti al Genoa Social Forum 2001 troviamo alcune sigle storiche del panorama socio-politico italiano, tra cui

- associazioni di carattere nazionale (ARCI, ACLI)
- partiti politici di sinistra (Rifondazione Comunista, Verdi, Partito dei Comunisti Italiani)
- sindacati (Cobas, FIOM, SinCobas)
- associazioni studentesche (Unione degli Studenti, Unione degli Universitari)
- movimenti femministi (Marcia mondiale delle donne)
- movimenti di carattere religioso (Pax Christi, Teologia della liberazione)
- associazioni ambientaliste (Legambiente, WWF)
- centri sociali (CS Leoncavallo, C.S.O.A. Terra Terra, Officina 99, etc.)

e soggetti di nuova costituzione, tra cui

- la Rete Lilliput, che riunisce vari soggetti minori impegnati nella cooperazione con il sud del Mondo
- ATTAC, un'associazione (molto sviluppata in Francia e presente in tutto il mondo) che si oppone alle politiche economiche neoliberaliste.
- la Chiesa Protestante Unita, unica confessione religiosa in Italia che abbia approvato, attraverso il suo Sinodo, una Dichiarazione di Fede dichiaratamente anticapitalista ed ecologista.

Fra le personalità italiane che hanno avuto un certo risalto nei media nazionali in quel periodo troviamo Vittorio Agnoletto, portavoce del Genoa Social Forum, il missionario comboniano Alex Zanotelli, e i portavoce di alcuni centri sociali, come Luca Casarini, presente particolarmente nel Nord-Est d'Italia e Francesco Caruso, presente in quel periodo soprattutto nel Sud d'Italia. Quest'ultimo è stato eletto deputato (PRC) alle elezioni politiche del 2006.

C'è da dire inoltre che in occasione degli ultimi controvertici sui vari G8 del 2009 in Italia hanno aderito alle iniziative anche movimenti, partiti o gruppi riconducibili all'area politica independentista (Sardigna Nazione, a Manca pro s'Indipendentzia e altri gruppi minori riuniti nella "Mesa Sarda - A Foras su G8", oppure Movimento per l'Indipendenza della Sicilia e Giovani Independentisti Siciliani nel "Contro G8 Sicilia" e nel forum "NoG8 Sicilia"). Questo denota il carattere pluralista ed eterogeneo del movimento ma anche la sua capacità di attrarre forze e organizzazioni che difendono le diversità linguistiche ed etniche in un quadro di scambio culturale alla pari.

Le manifestazioni No-Global

Le Manifestazioni e i "controvertici" prendono piede in Italia successivamente alle famose contestazioni di Seattle del 1999. La notizia che queste contestazioni abbiano influito nel fallimento del vertice del WTO spinge un numero sempre crescente di manifestanti a partecipare a vari "contro-forum" presenti in alcune città europee: a Praga nel settembre 2000 per il vertice della Banca Mondiale, quindi a Napoli nel marzo 2001 per il Global Forum sull'e-government.

L'evento che registra una notevole impennata nel numero di manifestanti è il controvertice del G8 che si tiene a Genova nel luglio 2001. Il secondo e il terzo giorno di manifestazioni sono teatro di scontri che avranno un forte impatto emotivo sui manifestanti e (con reazioni molto contrastanti) sull'opinione pubblica italiana, dovuti soprattutto alla morte del ventitreenne Carlo Giuliani, rimasto ucciso da un proiettile vagante mentre,

unitamente ad altri facinorosi, era intento ad assaltare una camionetta dei Carabinieri con a bordo tre militari feriti, rimasti isolati dal resto del Reparto a causa di una errata manovra di disimpegno iniziata in via Tolemaide e conclusasi in piazza Gaetano Alimonda.

Dopo i fatti di Genova, il movimento italiano partecipa con una rappresentanza cospicua al Forum Sociale Mondiale di Porto Alegre del febbraio 2002, e organizza il Forum Sociale Europeo a Firenze nel novembre 2002. Il forum si tiene alla Fortezza da Basso e riunisce tutti i soggetti europei impegnati nel movimento.

No logo

No logo è un saggio della giornalista canadese Naomi Klein, pubblicato nel gennaio del 2000. Il libro si occupa principalmente del fenomeno del branding e del movimento no-global, del quale No logo viene considerato uno dei testi di riferimento principali.

Il libro ha avuto molto successo ed ha vinto il premio National Business Book Award canadese del 2000 ed il Prix Médiations francese del 2001.

«Il titolo "No logo" non va letto letteralmente come uno slogan (...) Al contrario, è il tentativo di esprimere una posizione contraria alla politica delle multinazionali»

(dall'Introduzione di Naomi Klein)

La prima parte del saggio è dedicata principalmente a un'analisi della storia delle tecniche di gestione del marchio e alle sue ripercussioni sulle dinamiche del lavoro. Nello specifico, Naomi Klein afferma che negli ultimi vent'anni avrebbe avuto luogo un radicale cambiamento nel capitalismo: se prima era centrale la fase della produzione di merci, ora quest'ultima diventa marginale e trascurabile, mentre si impiegano sempre più forze e denaro sul marchio e sulla proposta di una serie di valori immateriali ed ideali da collegare ad esso (branding), con lo scopo di crearsi una propria fetta di monopolio. Le ingenti risorse monetarie che queste strategie richiedono derivano dal risparmio sulla produzione, che viene dislocata nei paesi del Terzo mondo dove l'azienda può sfruttare impunemente la manodopera operaia. In questo contesto viene presentata un'analisi approfondita della realtà delle Export Processing Zones dell'Asia e dell'America latina (incluso un resoconto di una visita della giornalista nell'EPZ di Cavite), in cui gran parte delle imprese a cui i grandi marchi internazionali (Nike, Reebok, Adidas, Disney ecc.) subappaltano gran parte della loro attività produttiva.

La seconda parte del saggio descrive numerosi movimenti di reazione alle politiche applicate dai grandi marchi, da "Reclaim the Streets" alle pratiche del culture jamming. In questo contesto vengono tratteggiate le "storie di successo" relative agli attacchi volti da questi movimenti ad alcuni marchi (come Nike, McDonald's e Shell).

Trama

Il libro comprende quattro sezioni: "No space - Nessuno spazio", "No choice - Nessuna scelta", "No jobs - Nessun lavoro" e "No logo - Nessun logo". I primi tre trattano gli effetti negativi dell'attività aziendale orientata al brand, mentre il quarto discute i vari metodi adottati dalle persone per reagire contro.

➤ **No space**

Il libro inizia tracciando la storia dei marchi. Naomi Klein sostiene che c'è stato un cambiamento nell'uso del marchio e fornisce esempi di questo passaggio al marchio "anti-marca". I primi ad essere pubblicizzati furono spesso usati per dare un volto riconoscibile ai manufatti prodotti in fabbrica. Questa prima immagine del brand ha lentamente lasciato il posto all'idea di "vendere" stili di vita. Secondo Klein, in risposta a un crollo economico negli anni '80 (a causa della crisi del debito dell'America Latina, del Lunedì nero del 1987, della crisi dei risparmi e dei prestiti e della bolla dei prezzi delle attività giapponesi), le società iniziarono a ripensare seriamente al loro approccio marketing e mirare alla demografia giovanile, al contrario dei baby boomers, che in precedenza erano stati considerati un segmento molto più prezioso.

Il libro illustra come marchi quali Nike o Pepsi si siano espansi oltre i semplici prodotti che portavano il loro nome e come questi nomi e loghi iniziassero ad apparire ovunque. Mentre ciò accadeva, l'ossessione dei marchi per il mercato giovanile li spingeva ad associarli ulteriormente a ciò che la gioventù considerava di tendenza. Allo stesso tempo, i marchi hanno tentato di associare i loro nomi ad ogni cosa e persona, dalle star del cinema e gli atleti ai movimenti sociali di base. Naomi Klein sostiene che le grandi multinazionali considerano la commercializzazione di un marchio più importante della effettiva produzione dei beni; questo tema è ricorrente nel libro, e Klein suggerisce che ciò aiuta a spiegare il passaggio alla produzione nei paesi del Terzo Mondo in settori come l'abbigliamento, le calzature e l'hardware del computer.

Questa sezione analizza anche i modi in cui i marchi hanno "marcato" la loro presenza all'interno del sistema scolastico e in che modo, nel fare ciò, hanno inserito annunci pubblicitari nelle scuole e utilizzato la loro posizione per raccogliere informazioni sugli studenti. Klein sostiene che questo fa parte di una tendenza per attrarre consumatori sempre più giovani.

➤ **No choice**

Nella seconda sezione, Naomi Klein discute su come i detentori dei marchi usino le loro dimensioni e il loro peso per limitare il numero di scelte disponibili al pubblico, sia attraverso la posizione dominante sul mercato (ad es. Walmart), sia attraverso l'invasione aggressiva di una regione (ad es. Starbucks). Klein sostiene che l'obiettivo di ciascuna azienda è quello di diventare la forza dominante nel proprio settore. Nel frattempo, altre società, come Sony o Disney, aprono semplicemente le proprie catene di negozi, impedendo alla concorrenza persino di mettere i loro prodotti sugli scaffali.

In questa sezione si discute anche il modo in cui le compagnie si fondono l'una con l'altra per incrementare la loro ubiquità e fornire un maggiore controllo sulla propria immagine. ABC News, ad esempio, è condizionata a non trasmettere notizie che siano eccessivamente critiche nei confronti di Disney (The Walt Disney Company), la sua casa madre. Altre catene commerciali, come WalMart, spesso minacciano di togliere alcuni prodotti dai loro scaffali, costringendo fornitori ed editori ad assecondare le loro richieste. Ciò potrebbe significare ridurre i costi di produzione o modificare l'aspetto grafico o il contenuto di prodotti come riviste o album, in modo che si adattino meglio all'immagine di "adatto alle famiglie" di Walmart.

Viene anche discusso il modo in cui le grosse aziende abusano delle leggi sul copyright per mettere a tacere chiunque possa tentare di criticare il proprio marchio.

➤ **No jobs**

In questa sezione, il libro assume un tono più conflittuale e analizza il modo in cui le catene di produzione si spostino dalle fabbriche locali a paesi stranieri, in particolare verso luoghi noti come zone industriali di esportazione. Tali zone spesso non hanno leggi sul lavoro, portando di conseguenza a condizioni di lavoro disastrose. Il libro torna quindi a parlare del Nord America, dove la mancanza di posti di lavoro nel settore manifatturiero ha comportato un afflusso di lavoro nel settore dei servizi, dove la maggior parte dei posti di lavoro è a salario minimo e non offre alcun benefit. Viene introdotto il termine "McJob", con il quale viene definito un lavoro con scarso compenso che non tiene il passo con l'inflazione, orari inflessibili o non desiderabili, poche possibilità di far carriera e alti livelli di stress. Nel frattempo, al pubblico viene venduta la percezione che questi posti di lavoro temporanei siano per studenti e neolaureati, e quindi non è necessario garantire loro salari o sussidi di sussistenza.

Tutto ciò accade in una realtà che produce enormi profitti e ricchezza prodotti all'interno del settore aziendale. Il risultato è una nuova generazione di dipendenti che provano risentimento per il successo delle aziende per cui lavorano. Questo risentimento, insieme all'aumento della disoccupazione, abusi di manodopera all'estero, disprezzo per l'ambiente, e la sempre crescente presenza di pubblicità genera un nuovo sentimento di malumore verso le aziende.

➤ **No logo**

La sezione finale del libro parla dei vari movimenti che sono sorti negli anni '90. Questi includono la rivista Adbusters (di Media Foundation e il movimento di culture-jamming, così come Riprendiamoci le strade (Reclaim the Streets (RTS)) e il processo McLabel. Vengono anche espresse proteste meno radicali, come i vari movimenti volti a porre fine allo sfruttamento della manodopera. Naomi Klein conclude il proprio libro contrapponendo la scelta tra consumismo e civismo, optando per quest'ultimo. "Quando ho iniziato questo libro", scrive, "Onestamente non sapevo se stavo rappresentando scene marginali di resistenza atomizzata o la nascita di un movimento potenzialmente ampio, ma col passare del tempo, quello che ho visto chiaramente è stato un movimento che si è formato davanti ai miei occhi. "

Critiche

Dopo la pubblicazione del libro, Naomi Klein fu pesantemente criticata dalla rivista The Economist, che portò allo svolgimento di un dibattito radiofonico con Klein e gli scrittori della rivista, soprannominato "No Logo vs. Pro Logo". Il libro del 2004 The Rebel Sell (pubblicato come Nation of Rebels negli Stati Uniti) ha specificamente criticato No Logo, affermando che trasformare la qualità della vita della classe lavoratrice in un'ideologia fondamentalmente anti-mercato è indice di superficialità. In questo libro, Klein ha criticato così duramente Nike che la multinazionale ha pubblicato una risposta punto per punto.

Governance globale

L'idea di un possibile governo globale è una tesi che viene dibattuta in alcuni circoli intellettuali, è basata sull'osservazione che la crescente complessità di un mondo sempre più globalizzato potrebbe aver bisogno nel prossimo futuro di una qualche forma di ordinamento che agisca a livello globale.

Data la sostanziale anarchia che regola attualmente i rapporti internazionali, si pone la necessità di una forma concettualmente nuova ed operativamente inedita di regolamentazione su scala mondiale. La sempre più fitta interdipendenza internazionale, unita alla persistenza di realtà culturali, politiche e sociali frammentate, potrebbe essere gestita da una governance globale. Esistono a questo riguardo diverse strutture ideali, proposte dalle diverse scuole di pensiero. A partire da esse si possono ipotizzare probabili scenari del mondo globale. Robert Keohane pone come primario il problema della legittimazione dei decisori globali, che attualmente non rispondono delle loro azioni, se non alle loro strette istituzioni (governo, popolo specifico).

James Rosenau parla di un sistema di regolamentazione che possa prevenire specifici problemi, come evitare le guerre e politiche di riequilibrio globale, come tra l'altro, sostiene anche Samuel Makinda. La costituzione di una governance globale, avrebbe una forma radicalmente diversa da quella della struttura nazionale. Infatti, se sul nascere di queste ultime organizzazioni, vi erano delle condizioni dove c'era l'interesse nazionale contrapposto a tutti gli altri, in un contesto globale si parlerebbe di un singolo autocontrollo umano.

Negli ultimi anni l'ONU propone questa visione attraverso i vari segretari che si sono succeduti ma, secondo gli studiosi, la presenza reale di uno Stato egemone come gli USA, non permette una visione in prospettiva democratica del mondo dalla maggioranza degli uomini.

Le difficoltà di una governance globale

La natura non solo istituzionale del problema della gestione delle società globalizzate produce una pluralità di posizioni teoriche, spesso contraddittorie:

- Alcuni credono che sarà una naturale evoluzione della globalizzazione per cui non c'è bisogno di occuparsene. Dopo l'11 settembre, quando anche la nazione egemone ha subito un grave attacco, è diminuito il numero degli studiosi che sostengono tale tesi.
- La prospettiva realista afferma che, sostanzialmente, le interconnessioni della globalizzazione non hanno cambiato la funzione delle nazioni che resterebbero gli unici attori globali, con tutti i problemi di disuguaglianza che ne conseguono, nell'anarchia internazionale dove i più forti si comportano da egemoni.
- Un'ultima prospettiva è rappresentata dalle interpretazioni neomarxiste per le quali la globalizzazione rappresenta il progetto statunitense di dominio globale.

Diverse concezioni di governance

Quattro sono i modelli di governance globale:

1. L'internazionalismo liberal democratico – che prefigura al centro le nazioni, ma regolate da un potere politico legittimo basato su principi di democrazia rappresentativa.

2. La democrazia radicale – che pone al centro i movimenti globali, dotandoli di potere politico e favorendo una democrazia che vada dal basso verso l'alto.
3. La democrazia cosmopolita – che pone una sovrastruttura globale ai poteri regionali, nazionali e locali.
4. La democrazia multipolare – che giudica utopica quella cosmopolita, pone l'importanza su organi regionali sopranazionali simili all'Unione europea.



L'attuale estensione dell'Unione europea.

Modelli di sovranità

David Held individua tre modelli, ognuno dei quali si associa ad una fase storica avente una sua forma di sovranità.

Il modello classico

Dopo la pace di Vestfalia, gli stati nazionali sono stati convenzionalmente accettati come organizzazioni sovrane su un dato territorio e popolo. In questo modello restano delle lacune per quanto riguarda la regolazione dei rapporti internazionali, che resterebbero in uno scenario anarchico, dove ogni stato persegue il proprio interesse nazionale. In questa anarchia globale i più forti primeggerebbero sui più deboli.

Il modello internazionale liberale

Successivo al modello classico, dove si è assistito a come una sempre più forte interdipendenza fra nazioni, ha fatto in modo che si sviluppassero delle convenzioni

universali che, di fatto, regolano l'operato dei governi. Held classifica come limiti a tale modello, tre principali fattori:

- Queste convenzioni che regolano dei paesi sostanzialmente diversificati economicamente e politicamente, non assicurano un democratico rimodellamento dell'anarchia internazionale.
A parte i successi significativi come la Dichiarazione universale dei diritti umani, ci sono anche dei clamorosi insuccessi come il protocollo di Kyoto, bocciato dagli USA che così facendo, ne hanno, di fatto, annullato la ragione d'esistere
- Esso non regola opportunamente i processi socioeconomici internazionali.
- L'unico obiettivo che si pone tale modello è limitare l'abuso dei governi nell'esercizio delle loro funzioni a livello globale, ma lascia insoluti i problemi sociali e le disuguaglianze economiche.

Il modello cosmopolitico

Held, al riguardo, espone quali sono i criteri su cui si potrebbe basare un futuro modello cosmopolitico di governance globale:

- Principio di derivazione illuministica – Ogni essere umano è formalmente uguale a un altro.
- Principio dell'agire attivo – La potenzialità di agire nell'interesse privato e pubblico di tutti i cittadini.
- Principio di responsabilità – Che pone i governatori responsabili nei confronti dei governati.
- Principio del consenso – Le decisioni devono essere basate su un democratico consenso.
- Il principio della formazione collettiva delle decisioni – Adozione di un sistema di maggioranza.
- Principi di inclusività ed esclusività – I criteri stabiliti per la partecipazione, e il forte decentramento del potere per permettere un potenziale decisionale generale.
- Principi della soddisfazione dei bisogni – Con una definizione delle priorità globali.

In base a questi principi, si potrebbe dar vita ad un assetto politico mondiale più responsabile, strutturato su più livelli e che con tassazioni e politiche economiche crei la strada per uno sviluppo sostenibile planetario democratico e eguale. Questa strada non è necessariamente quella che si prenderà, ma è un modello possibile che dovrebbe ispirare le politiche e le società attuali del globo.

La critica realistica al cosmopolitismo

Stephen Krasner è fautore di un'importante critica al cosmopolitismo, che schematizza in 9 punti fondamentali:

- Lo Stato non sta perdendo la sua sovranità in conseguenza alla globalizzazione, ma è da sempre che rischia di perderla.

- La sovranità non è vera nella sua accezione assoluta data l'interdipendenza globale, non solo oggi a causa della globalizzazione, ma è così da sempre.
- Non è la pace di Westfalia ad aver fondato lo stato moderno, ma ci sono processi storici successivi che hanno contribuito significativamente a costruirlo.
- Neanche l'accettazione di regimi dei diritti umani è una novità della globalizzazione, già in passato molti stati hanno subito richieste di stato egemoni.
- Il controllo dello Stato sul suo territorio non è diminuito, grazie alle tecnologie sempre più sofisticate.
- È accettata la tesi per cui il potere statale è in una fase di cambiamento delle proprie funzioni.
- Anche il fatto che le organizzazioni non governative riescano sempre più a influenzare le decisioni degli stati è accettato.
- Vero anche che la sovranità statale blocchi la risoluzione di conflitti.
- Infine è vero che esempio determinante per una efficace governance mondiale, è l'Unione europea.

Se da un lato la critica è molto utile e colma bene i vuoti della democrazia cosmopolita, dall'altro lato non convincono alcune tesi come la non imitabilità dell'Unione europea da parte di altre regioni del mondo.

Il modello liberal democratico

Questo modello propone di instaurare la democrazia liberale oltre i confini nazionali, con un accento specifico sul problema dell'accountability (Responsabilità politica), quindi sul come gestire in maniera democratica la responsabilità dei decisori nei confronti di chi subisce le decisioni. Keohane critica i cosmopolitici definendo la loro teoria attraente ma utopica, in quanto il sistema mondo è piuttosto unificato economicamente e continua a farlo sempre di più, ma la società non è unica, ma anzi, è molto sfaccettata e presenta anche casi estremi antietici ad una governance globale unica. Presuppone invece, una società che sarebbe parziale invece che globale.

L'accountability

Motivi chiave per cui è necessaria un'accountability responsabile:

- l'autorizzazione ad agire nel nome di un popolo
- rendere conto dell'impiego liquido delle tassazioni
- essere responsabile nei confronti di chiunque è influenzato da una decisione.

Il terzo punto è una delle novità di un sistema inedito che è quello globale, e anche se appare irraggiungibile data l'opposizione dei governi, la richiesta generale di questo punto sarà sempre maggiore. In primo luogo le grandi organizzazioni internazionali come ONU, WTO e FMI sono chiamate a rispondere del loro operato, che oggi è pressoché unilaterale o quasi. Il modello liberal democratico, appare dunque più fattibile, ma meno ambizioso.

Modello poliarchico

Questo modello, proposto da Alberto Martinelli, tende a mettere assieme i fattori principali di tutti i modelli precedenti. Il mondo è visto come un sistema unico e l'uomo come cittadino con più livelli di cittadinanza, che da quella globale arriva fino a quella locale. Multipolare con un rafforzamento delle regioni su modello UE che permette un maggiore equilibrio politico nel contesto globale. Multilivello nel senso che gli Stati nazionali restano organizzazioni centrali, ma si sovrappongono istituzioni regionali che non limitano, ma si aggiungono al potere nazionale. Multilaterale con il potenziamento delle organizzazioni non governative in modo che possano democraticamente interagire con i poteri decisionali e influenzarne l'operato. Il modello cosmopolita, come orizzonte lontano a cui mirare, ma da raggiungere in varie fasi. Ma perché questo processo possa essere realmente applicato c'è bisogno che si sviluppino dei punti chiave quali:

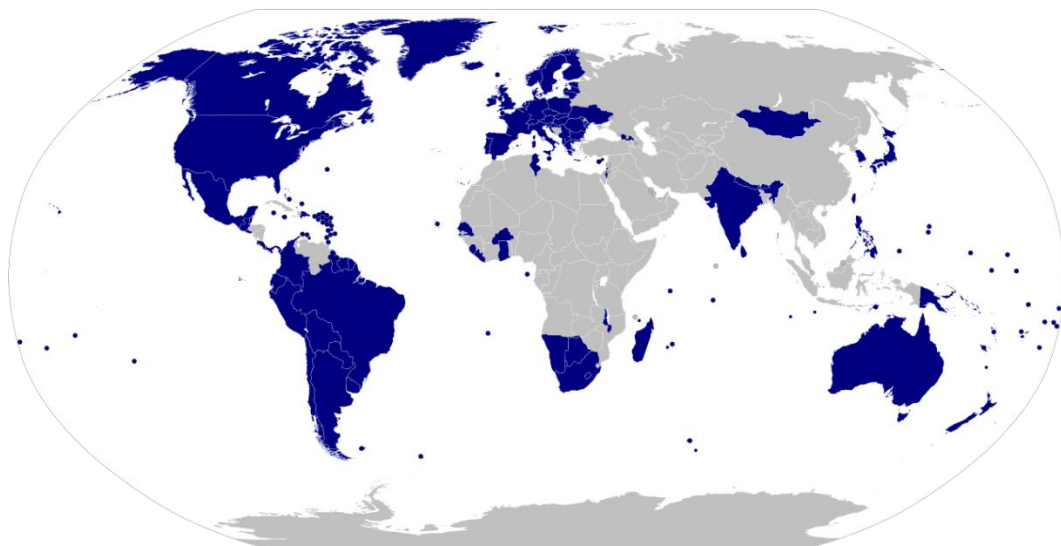
- Stipulare regole che siano coerenti con i valori condivisi dalla maggioranza.
- La creazione di una cooperazione continua tra gli attori globali.
- Lo sviluppo regionale tipo UE.
- Rafforzamento politico delle realtà internazionali come UE, ONU.

Aspetti politici della società internazionale

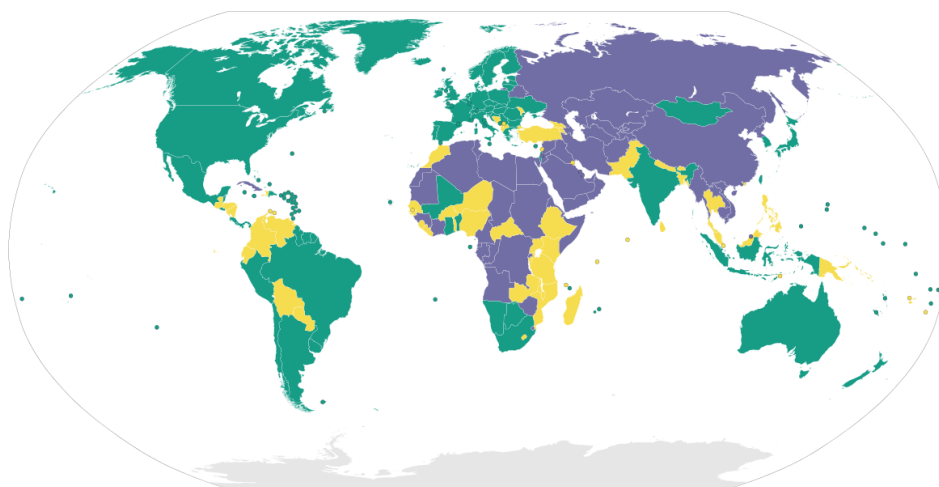
Michael Walzer espone 7 possibili assetti politici nella governance globale.

1. Stato mondiale unificato – Potenzialmente tirannico.
2. Impero globale – Stato egemone, quindi gli USA, ma si presenta sconsigliabile a causa della persistenza delle disuguaglianze economiche e sociali tra chi è avvantaggiato e chi è nella “periferia”.
3. Stati uniti del mondo – Garantirebbe l'eguaglianza di diritti e doveri, ma non saprebbe far fronte in maniera adeguata alle disuguaglianze economiche e di potere.
4. Anarchia mitigata da poteri sopranazionali – Quindi pressoché il modello poliarchico, con maggiore forza ad organizzazioni internazionali e sopranazionali come ONU e UE.
5. Regime della società civile – Con al centro i movimenti internazionali, che acquistino democraticamente potere politico e che siano garanti del corretto funzionamento del sistema mondo. Presentano il problema di reagire alle conseguenze e non di prevenirle o di costruire proposte alternative oltre ad essere poco efficaci negli atti decisionali a causa della fondamentale democrazia diretta che viene adottata.
6. Sistema internazionale di Stati sovrani – Quindi il rafforzamento di organizzazioni come l'ONU, l'FMI e il WTO che però lasciando elevato potere di sovranità non permette l'effettivo rispetto di tutti i membri dei principi umani oltre a non diminuire le disuguaglianze.
7. Anarchia internazionale – Ha il vantaggio che gli Stati autonomamente sono capaci di difendere eccellentemente gli interessi locali, ma l'interesse nazionale in un quadro anarchico, porterebbe inevitabilmente alla guerra a causa dei contrasti nazionali.

Il quarto appare come il migliore in base al fatto che non intacca la nazionalità pur creando un potere globale, che però non sarà tirannico in base al principio del potere controlla il potere.



I Paesi evidenziati in blu vengono definiti "Democrazie Elettorali" nel rapporto di Freedom House del 2016.



La mappa riflette le conclusioni dell'inchiesta della Freedom House del 2010, relativa allo stato della libertà nel mondo nel 2009.

Gli scenari possibili della politica mondiale

«È finito il tempo in cui esisteva una relazione “congrua”, simmetrica, tra coloro che prendevano le decisioni per la comunità nazionalmente delimitata e quanti erano interessati dalle conseguenze di tali decisioni; così come è finito il periodo in cui le frontiere potevano essere chiaramente definite e conosciute dalla comunità politica, e la democrazia rappresentativa sembrava offrire una soluzione al problema dell’accountability del potere nello Stato-nazione moderno»

(David Held: Ridefinire la governance globale: apocalisse subito o riforma)

I vantaggi egemoni degli USA, nel settantennio 1945-2015, furono:

- Primato della ricerca.
- Primato del potere militare.
- Egemonia culturale capace di influenzare il mondo.
- Economicamente hanno determinati vantaggi rispetto agli altri Paesi grazie alla loro influenza sulle organizzazioni economiche internazionali, ma d'altra parte il debito pubblico crescente e le economie cinese e indiana intaccano sempre di più il loro ruolo leader.

La politica USA degli ultimi anni, ha prodotto molte resistenze a livello globale: dopo gli attentati dell'11 settembre 2001 da parte del fondamentalismo islamico, e con l'allontanamento istituzionale degli storici alleati europei durante l'avvento della guerra in Iraq, "assistiamo al crollo del modello deregolamentato neoliberista, al suo fallimento storico, ma questo non deve indurci a credere che anche la globalizzazione sia arrivata al capolinea. I processi sociali e le strutture che da questi derivano sono costruiti da differenti agenti sociali, ne riflettono le idee, gli orientamenti politici, gli interessi materiali e simbolici. Anche il periodo della globalizzazione neoliberista e il sistema della massima deregolamentazione e del minimo controllo sono stati attivamente costruiti da alcuni attori. Il cedimento dell'edificio neoliberista, costruito sulla convinzione che l'interesse personale e privato fosse il modo migliore per sorreggere l'edificio e gestire l'autoregolamentazione degli inquilini, porterà alla costruzione di un altro edificio (...) La prova sta nel fatto che alcuni Paesi (...) hanno adottato con attenzione e molto scrupolo il modello suggerito, e come risultato hanno ottenuto un considerevole abbassamento della crescita economica generale rispetto al periodo in cui non adottavano quel modello, che ha portato con sé alti livelli di disuguaglianza sociale e una povertà crescente. Altri Paesi, invece, che hanno resistito a questo modello per ragioni politiche, per una forte mobilitazione interna o perché sufficientemente forti da poter rifiutare un gioco le cui regole erano stabilite altrove, hanno ottenuto risultati più positivi. Cina e India, per esempio, sono Paesi che hanno integrato le proprie economie all'interno dell'economia globale con molta prudenza e cautela e che hanno usato politiche decisamente selettive, proteggendo alcuni settori industriali fino al momento in cui non hanno sentito di essere pronte per affrontare la competizione, riuscendo così a trarre profitto dalla globalizzazione senza cadere nella trappola della volatilità e degli shock subiti da altre economie nazionali".

Fattori che favoriscono ed ostacolano la *governance* globale

La gestione della *governance* è caratterizzata da ostacoli e opportunità:

Fattori negativi:

- Attori potenti come gli USA non hanno interesse a perdere democraticamente il ruolo di leader globali.
- Le organizzazioni internazionali come ONU, WTO e FMI, anche se hanno favorito dei processi di sviluppo, sono allineati con le politiche degli Stati maggiori, soprattutto con gli USA.
- Le disuguaglianze nel mondo tendenzialmente non diminuiscono, spesso si aggravano.
- Emergono nuove fazioni fondamentaliste che minano il desiderio di un mondo globale.
- Nei Paesi democratici si afferma una costante diminuzione della partecipazione, questo comporta minore fiducia nella democrazia, anche intesa come ideologia globale.
- Esistono molti Paesi non democratici che per definizione non cercano certo il dialogo democratico internazionale, che minerebbe il loro essere autoritari.
- Infine risulta difficile ripetere il processo democratico che è avvenuto negli Stati nazione, a causa della mancanza effettiva di un potere a cui forze sociali si contrappongono e trattano il loro potere politico contro le decisioni indiscriminate.

Fattori positivi:

- La crescente consapevolezza di un destino comune da sempre più uomini sulla Terra e quindi un senso crescente di appartenenza a un sistema globale.
- Il lento ma costante formarsi di attori internazionali sociali, che favoriscono l'interazione sociale senza intaccare libertà e culture locali.
- La nascita di poteri sopranazionali come l'Unione europea che porta a un ridimensionamento degli attori globali oltre che un multilateralismo più efficiente nei confronti dei poteri egemoni.
- La generale crescita culturale che porta al rispetto delle altre culture e al fertile confronto con esse.

ORGANIZZAZIONE MONDIALE DEL COMMERCIO

L'Organizzazione mondiale del commercio, abbreviato in OMC (in inglese: World Trade Organization, WTO), è un'organizzazione internazionale creata allo scopo di supervisionare numerosi accordi commerciali tra gli stati membri. Vi aderiscono 164 Paesi, e altri 26 paesi stanno negoziando l'adesione all'Organizzazione, comprendendo così oltre il 97% del commercio mondiale di beni e servizi. La sede si trova, dal 1995, presso il Centro William Rappard a Ginevra, Svizzera.

Cenni storici

L'OMC è stata istituita il 1° gennaio 1995, alla conclusione dell'Uruguay Round, i negoziati che tra il 1986 e il 1994 hanno impegnato i paesi aderenti al GATT ed i cui risultati sono stati sanciti nell'Accordo di Marrakech del 15 aprile 1994. Membri dell'Organizzazione mondiale del commercio sono gli Stati e i "territori doganali separati": non è chiaro quale sia il profilo dell'Unione europea.

L'OMC ha così assunto, nell'ambito della regolamentazione del commercio mondiale, il ruolo precedentemente detenuto dal GATT: di quest'ultimo ha infatti recepito gli accordi e le convenzioni adottati (tra i più importanti il GATT, il GATS ed il TRIPS) con l'incarico di amministrarli ed estenderli; a differenza del GATT, che non aveva una vera e propria struttura organizzativa istituzionalizzata, l'OMC prevede invece una struttura comparabile a quella di analoghi organismi internazionali.

Attività

Obiettivo generale dell'OMC è quello dell'abolizione o della riduzione delle barriere tariffarie al commercio internazionale; a differenza di quanto avveniva in ambito GATT, oggetto della normativa dell'OMC sono, però, non solo i beni commerciali, ma anche i servizi e le proprietà intellettuali.

Tutti i membri dell'OMC sono tenuti a garantire verso gli altri membri dell'organizzazione lo "status" di "nazione più favorita" (most favoured nation): le condizioni applicate al paese più favorito (vale a dire quello cui vengono applicate il minor numero di restrizioni) sono applicate (salvo alcune eccezioni minori) a tutti gli altri stati.

L'OMC rappresenta un meccanismo di enforcement degli accordi molto sviluppato rispetto alle organizzazioni internazionali tradizionali. Nel caso in cui dovesse riscontrare che una misura nazionale viola gli accordi, infatti, l'OMC, pur non avendo potere esecutivo, deve raccomandare che la misura sia resa compatibile con gli accordi e deve vigilare affinché siano rispettate le sue raccomandazioni.

Dopo la Conferenza ministeriale di Seattle nel 1999, che avrebbe lanciato il cosiddetto 'Millennium Round', ma che è fallita a causa del mancato accordo tra paesi industrializzati e Paesi in via di sviluppo e per le proteste da parte del movimento 'no global', è stato lanciato a Doha nel 2001, a due mesi dall'11 settembre, il 'round sullo sviluppo'. Tale esigenza riflette il fatto che la maggioranza dei membri dell'OMC è composta oggi da paesi scarsamente sviluppati, per i quali il commercio internazionale rappresenta la possibile via d'uscita da una condizione di povertà.

Tuttavia, a causa delle profonde divergenze tra i membri, in particolare tra paesi industrializzati – Unione Europea, Stati Uniti e Giappone – e paesi emergenti ed in via di sviluppo – rappresentati soprattutto da Brasile, India, Cina, Sudafrica –, il negoziato è ancora in fase di stallo e, al fine di sbloccare la situazione, il National Foreign Trade Council ha proposto la negoziazione separata di alcune parti del programma.

Funzioni

A norma dell'Articolo III dell'Accordo di Marrakech le funzioni dell'OMC sono le seguenti:

1. L'OMC favorisce l'attuazione, l'amministrazione e il funzionamento del presente accordo e degli accordi commerciali multilaterali, ne persegue gli obiettivi e funge

da quadro per l'attuazione, l'amministrazione e il funzionamento degli accordi commerciali plurilaterali.

2. L'OMC fornisce un contesto nel cui ambito si possono svolgere negoziati tra i suoi membri per quanto riguarda le loro relazioni commerciali multilaterali nei settori contemplati dagli accordi riportati in allegato al presente accordo. L'OMC può inoltre fungere da ambito per ulteriori negoziati tra i suoi membri per quanto riguarda le loro relazioni commerciali multilaterali e da contesto per l'applicazione dei risultati di tali negoziati, secondo le modalità eventualmente decise da una Conferenza dei ministri.
3. L'OMC amministra l'intesa sulle norme e sulle procedure che disciplinano la risoluzione delle controversie [...]
4. Al fine di rendere più coerente la determinazione delle politiche economiche a livello globale, l'OMC coopera, se del caso, con il Fondo Monetario Internazionale e con la Banca Mondiale e con le agenzie ad essa affiliate.

Le due funzioni principali dell'OMC possono, dunque, essere identificate nelle seguenti:

- quella di forum negoziale per la discussione sulla normativa del commercio internazionale (nuova ed esistente);
- quella di organismo per la risoluzione delle dispute internazionali sul commercio.

[Negoziazione delle normative sul commercio internazionale](#)

Mentre la maggior parte delle organizzazioni internazionali operano secondo il criterio "un paese, un voto" o anche secondo quello del "voto ponderato", molte delle decisioni prese in ambito OMC (come, ad esempio, l'adozione degli accordi o la revisione degli stessi) sono prese secondo il meccanismo del consenso: tale criterio non prevede l'unanimità delle decisioni ma che nessun paese membro consideri una decisione talmente inaccettabile da obiettarvi; le votazioni sono dunque utilizzate esclusivamente come meccanismo sussidiario o nei casi determinati dall'accordo istitutivo.

Il vantaggio dell'adozione delle decisioni sulla base del consenso risiede nel fatto che in tal modo si incoraggiano gli sforzi tesi a proporre ed adottare decisioni che siano le più largamente condivisibili e condivise; gli svantaggi di tale iter procedurale sono invece riscontrabili nell'allungamento dei tempi necessari e nel numero dei round negoziali necessari a raggiungere il consenso per l'adozione delle decisioni nonché nell'utilizzo di un linguaggio ambiguo nella stesura dei punti controversi nelle decisioni, in modo tale che la successiva interpretazione degli stessi risulta spesso difficoltosa.

I più recenti fallimenti del modello decisionario dell'OMC basato sul consenso si sono avute alle conferenze di Seattle del 1999 e di Cancún del 2003, fallimenti prevalentemente dovuti al rifiuto, da parte di alcuni paesi in via di sviluppo, di accettare le proposte di decisione avanzate (da parte degli Stati Uniti e dell'Unione europea in primis); inoltre il round negoziale denominato Doha round, che ha avuto inizio con la Quarta Conferenza Ministeriale dell'OMC tenutasi a Doha in Qatar nel novembre 2001, ha presentato fasi altamente conflittuali senza il raggiungimento di alcun accordo finale nonostante i continui incontri negoziali tenutisi, di volta in volta, a Cancún, Ginevra, e Parigi.

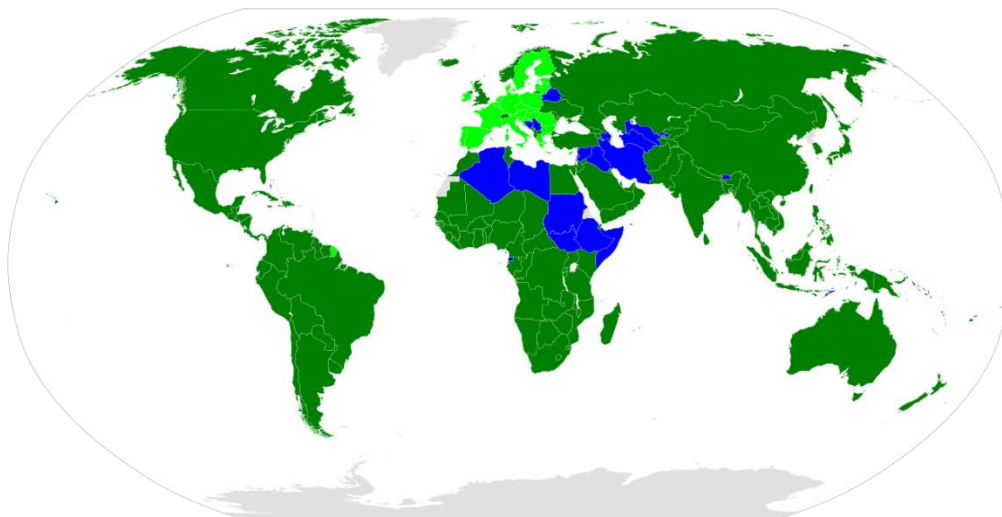
Risoluzione delle controversie internazionali

Al pari delle altre organizzazioni internazionali, l'OMC non ha un effettivo e significativo potere per sostenere le proprie decisioni nelle dispute fra paesi membri: qualora un paese membro non si conformi ad una delle decisioni dell'organo di risoluzione delle controversie internazionali costituito in ambito WTO quest'ultimo ha la possibilità di autorizzare delle "misure ritorsive" da parte del paese ricorrente, ma manca della possibilità di adottare ulteriori azioni ritorsive; ciò comporta, ad esempio, che i paesi ad economia maggiormente sviluppata e solida possono sostanzialmente ignorare i reclami avanzati dai paesi economicamente più deboli dal momento che a questi ultimi semplicemente mancano i mezzi per poter porre in atto delle "misure ritorsive" realmente efficaci nei confronti di un'economia fortemente più solida che obblighino quindi il paese verso il quale il reclamo è indirizzato a cambiare le proprie politiche; un esempio di tale situazione è rintracciabile nella controversia DS 267 che ha dichiarato illegali i sussidi statunitensi alla produzione del cotone.

La complessità del diritto dell'OMC costituisce una sfida per i paesi in via di sviluppo e, in particolar modo, per i paesi in assoluto meno sviluppati i quali non hanno in genere le risorse per acquisire l'expertise in materia. Questa carenza è particolarmente sentita al momento di gestire eventuali dispute sulla corretta applicazione degli accordi OMC. Proprio per ovviare a questo problema alcuni stati hanno creato, nel 2001, un'organizzazione internazionale specifica, il Centro consultivo sul diritto dell'OMC.

Stati membri

Al momento della sua istituzione l'OMC contava 76 stati (i paesi aderenti al "GATT 1947" nonché le Comunità europee).



Mappa degli stati membri dell'OMC:

- membri
- membri rappresentati dall'[Unione europea](#)
- osservatori

Negli anni successivi altri stati si sono uniti all'organizzazione. L'OMC contava 164 membri al 29 luglio 2016, in seguito all'adesione dell'Afghanistan: l'elenco aggiornato degli stati membri dell'OMC è stato aggiornato.

I seguenti paesi non-membri sono presenti come "osservatori" (e, tra questi, molti hanno fatto richiesta di adesione all'organizzazione):

-  Algeria
-  Andorra
-  Azerbaigian
-  Bahamas
-  Bhutan
-  Bielorussia
-  Bosnia ed Erzegovina
-  Città del Vaticano
-  Comore
-  Etiopia
-  Guinea Equatoriale
-  Iran
-  Iraq
-  Libano
-  Libia
-  São Tomé e Príncipe
-  Serbia
-  Siria
-  Somalia
-  Sudan
-  Sudan del Sud
-  Timor Est
-  Uzbekistan

L'Iran ha richiesto l'affiliazione fin dal 1996, ma gli Stati Uniti d'America, accusando il governo di Teheran di supportare il terrorismo internazionale, hanno bloccato la domanda del paese asiatico per ben 22 volte: nel marzo del 2005 gli Stati Uniti hanno affermato di voler ritirare il proprio veto verso l'Iran come parte di un accordo più generale collegato al controllo del nucleare. La Russia, pur avendo fatto domanda per divenire stato membro (dell'allora GATT) fin dal 1993, è diventata membro solo nel dicembre del 2011.

Il negoziato di adesione più breve è stato quello del Kirghizistan, durato due anni e dieci mesi. I più lunghi sono stati invece quelli della Repubblica Popolare Cinese, durato 15 anni e 5 mesi, e della Russia, durato quasi 18 anni.

Organizzazione

Secondo quanto sancito dall'Articolo IV dell'Accordo Istitutivo, l'OMC presenta la seguente struttura organizzativa:

- una Conferenza ministeriale (composta da rappresentanti di tutti gli stati membri dell'OMC) che si riunisce almeno una volta ogni due anni: tale Conferenza ministeriale svolge le funzioni dell'OMC ed è abilitata a prendere decisioni in relazione a tutti gli aspetti contemplati negli accordi commerciali multilaterali sottoscritti;
- un Consiglio generale, composto anch'esso dai rappresentanti di tutti gli stati membri, il quale - negli intervalli tra una riunione e l'altra della Conferenza dei ministri - esercita le funzioni proprie di quest'ultima; il Consiglio generale si riunisce, inoltre, ogniqualvolta necessario per esercitare le funzioni dell'organo di conciliazione previsto nell'intesa sulla risoluzione delle controversie nonché quelle dell'organo di esame delle politiche commerciali;
- un "Consiglio per gli scambi di merci" (che sovrintende al funzionamento degli accordi commerciali multilaterali relativi allo scambio di merci - cosiddetto "GATT 1994"), un "Consiglio per gli scambi di servizi" (che sovrintende al funzionamento dell'accordo generale sugli scambi di servizi - cosiddetti "GATS") ed un "Consiglio per gli aspetti dei diritti di proprietà intellettuale attinenti al commercio" (quest'ultimo denominato "Consiglio TRIPS", dall'acronimo dell'accordo che ne è alla base); questi tre Consigli, che operano sotto l'indirizzo del Consiglio generale, svolgono le funzioni ad essi attribuite dai rispettivi accordi e dal Consiglio generale e si riuniscono ogniqualvolta sia necessario per esercitare le loro funzioni; la partecipazione a tali Consigli è aperta ai rappresentanti di tutti i paesi membri;
- una serie di Comitati specifici (il "Comitato commercio e sviluppo", il "Comitato restrizioni per motivi di bilancia dei pagamenti" ed il "Comitato bilancio, finanze e amministrazione"), per l'esercizio di specifiche funzioni attribuite loro dall'accordo istitutivo dell'OMC e dagli accordi commerciali multilaterali, nonché le eventuali ulteriori funzioni ad essi attribuite dal Consiglio generale (ad esempio, nel quadro delle sue funzioni, il "Comitato commercio e sviluppo" riesamina periodicamente le disposizioni speciali degli accordi commerciali multilaterali a favore dei paesi membri meno sviluppati e riferisce al Consiglio generale perché siano prese le opportune iniziative);
- un Segretariato, diretto da un Direttore generale.

Il Direttore generale del GATT

Il Direttore generale dell'OMC detiene il più importante ufficio permanente in ambito OMC: è, infatti, responsabile della supervisione delle funzioni amministrative in seno all'organizzazione; dal momento che le decisioni politiche sono però prese dai rappresentanti degli stati membri (tramite le Conferenze ministeriali o il Consiglio generale dell'organizzazione). Il potere del Direttore generale dell'OMC dipende molto dal suo profilo. In effetti, se dispone di un importante capitale politico (come per esempio






Pascal Lamy) può giocare un ruolo molto proattivo. Può in effetti cercare di spingere gli stati membri verso un accordo attraverso più mezzi: a) la diplomazia informale; b) aumentando la pressione sui negoziatori attraverso, per esempio, l'utilizzo dei media e c) attraverso la proposta di un progetto di accordo. Attraverso l'organizzazione delle conferenze ministeriali e dei negoziati a Ginevra, può anche influenzare fortemente le discussioni (per esempio, fissare dei termini per produrre degli accordi può influenzare la loro riuscita oppure deciderne il formato può influenzare il livello di partecipazione dei vari membri).

Dal 1° marzo 2021 la carica è rivestita dalla nigeriana Ngozi Okonjo-Iweala, che ha preso il posto del brasiliano Roberto Azevêdo. La carica è stata formalmente istituita (in ambito GATT) nel 1965, sebbene possa essere vista come la continuazione del precedente mandato di Segretario esecutivo; l'elenco dei detentori dell'incarico è il seguente:

- Eric Wyndham White (Gran Bretagna): 23 marzo 1965 - 6 maggio 1968
- Olivier Long (Svizzera): 6 maggio 1968 - 1° ottobre 1980
- Arthur Dunkel (Svizzera): 1° ottobre 1980 - 1° luglio 1993

Direttori generali

Source: Official website

N°	Nome	Nazione	Periodo	
			Inizio	Fine
1°	Peter Sutherland	 Irlanda	1995	1995
2°	Renato Ruggiero	 Italia	1995	1999
3°	Mike Moore	 Nuova Zelanda	1999	2002
4°	Supachai Panitchpakdi	 Thailandia	2002	2005
5°	Pascal Lamy	 Francia	2005	2009
			2009	2013

6°	Roberto Azevêdo	 Brasile	2013	2017
			2017	2021
7°	Ngozi Okonjo-Iweala	 Nigeria	2021	

Critiche

Alla fine degli anni novanta l'OMC è diventato il principale oggetto delle critiche e delle proteste del movimento no-global, "new-global" ed altri. Alcune delle critiche rivolte all'OMC possono essere così riassunte:

- L'OMC è un'organizzazione esclusivamente settoriale e indifferente rispetto alle violazioni dei diritti umani fondamentali universali. L'attenzione agli aspetti prettamente commerciali comporta due lati negativi: da un lato, la sostanziale indifferenza rispetto a tematiche quali l'ambiente naturale o i diritti delle minoranze; d'altro lato, il fatto che anche a Stati non democratici è stata concessa l'adesione all'OMC, con i vantaggi commerciali che ne conseguono. Peraltro, essendo un'organizzazione solamente intergovernativa (quindi priva di sovranità), l'OMC non ha il potere di espellere i propri membri né di sospendere le proprie norme nei confronti degli Stati responsabili di violazioni dei diritti umani o crimini di guerra.
- L'OMC promuove tout court la globalizzazione dell'economia, la liberalizzazione commerciale, la libera circolazione dei capitali in tutto il mondo (a eccezione dei cosiddetti paesi "canaglia", esclusi per ragioni politiche), senza considerare le ricadute occupazionali. L'ingresso di un gigante come la Cina, che ha avuto per oltre un decennio vantaggi competitivi come il basso costo del lavoro e l'assenza di sindacati a tutela dei diritti dei lavoratori, e che fa largo uso di pratiche di concorrenza sleale quali dumping e prezzi predatori, ha causato un vero e proprio shock nell'offerta dei prodotti manifatturieri a livello mondiale, creando squilibri nei mercati del lavoro locali.
- Gli Stati del nord del mondo sono accusati di privilegiare gli interessi delle proprie multinazionali e, in generale, i propri interessi nazionali invece di promuovere lo sviluppo degli altri membri. A conferma dello squilibrio di potere tra gli stati membri dell'organizzazione, sta il fatto che la liberalizzazione del commercio dei prodotti agricoli ha favorito soprattutto quelli del nord commerciabili nel sud del mondo e non viceversa, in quanto le derrate del sud rimangono tagliate fuori dai mercati settentrionali.
- Pur essendo la partecipazione all'OMC da parte delle nazioni un atto volontario e non obbligatorio, i critici sostengono che la mancata partecipazione di uno Stato si sostanzierebbe in un embargo de facto: il paese, pur non essendo escluso dal commercio globale, non può giovare della clausola della nazione più favorita, e quindi si trova a pagare dazi più elevati per vendere i propri prodotti.

- Il processo decisionale dell'organizzazione è dominato dai "tre grandi" membri dell'OMC (Stati Uniti, Unione europea e Giappone) che sono stati accusati di utilizzare l'OMC per esercitare un'eccessiva influenza sugli stati membri più deboli: di fatto i paesi in via di sviluppo sono obbligati a ratificare le convenzioni sottoscritte dal Consiglio generale, pena l'applicazione di sanzioni e l'imposizione dell'obbligo di recepire gli accordi.
- Sotto l'egida della liberalizzazione si sono accettati concordati che invece privatizzano certi determinati beni; il più criticato è il TRIPS, cioè l'accordo che impone brevetti addirittura sulle molecole usate da, tipicamente, multinazionali farmaceutiche per produrre medicinali. Questo accordo dunque aumenta enormemente i prezzi dei medicinali anche in caso di emergenza sanitaria, ma naturalmente vi sottostanno solo i Paesi poveri che non hanno il potere economico di imporre alle multinazionali farmaceutiche di abolire temporaneamente i brevetti, fatto invece che i Paesi più ricchi possono fare e fanno, caso eclatante fu l'abolizione dei brevetti per l'antibiotico Cipro della Bayer quando nel 2001 alcuni americani erano risultati positivi alle spore di antrace.
- Il peso del voto è assegnato in base al peso del mercato del singolo Paese, avvantaggiando ovviamente chi ha già un mercato consistente.
- Non vi è un numero di funzionari stabilito, perciò i Paesi che se lo possono permettere portano alle riunioni un numero consistente di funzionari, mentre quelli più poveri saranno svantaggiati nelle discussioni.
- Prima delle riunioni vengono tenute delle discussioni esclusive, le cosiddette Green Rooms, in cui vengono invitati alcuni Paesi ed altri no; la conseguenza è che alcuni Paesi, i più ricchi e influenti, arrivano alle riunioni avendo già concordato in anticipo e avendo deciso una posizione da mantenere insieme.

Cronologia

- 1986 - 1994: negoziati dell'Uruguay Round in ambito GATT che portano, con l'Accordo di Marrakech all'istituzione dell'OMC.
- 1° gennaio 1995: inizio delle operazioni dell'OMC.
- 1° maggio 1995: Renato Ruggiero viene nominato Direttore Generale per i successivi quattro anni.
- 9 dicembre - 13 dicembre 1996: prima Conferenza Ministeriale dell'OMC a Singapore. Nel corso della conferenza emergono disaccordi tra paesi in via di sviluppo e paesi industrializzati in merito a quattro tematiche: protezione degli investimenti, politica della concorrenza, trasparenza negli appalti statali e sussidi al commercio (a tali controversie si farà riferimento, negli anni seguenti, come ai "Singapore issues").
- 18 maggio - 20 maggio 1998: seconda Conferenza Ministeriale a Ginevra (Svizzera).
- 1° settembre 1999 - Mike Moore diviene Direttore Generale; dal momento che tale nomina era stata fortemente contestata viene trovato un compromesso nel mantenere in carica Moore solo per metà della normale durata del mandato (tre

anni invece dei normali sei anni) e di affidare l'incarico a Supachai Panitchpakdi per i successivi tre anni, fino al termine del mandato.

- 30 novembre - 3 dicembre 1999: terza Conferenza Ministeriale dell'OMC a Seattle (Stati Uniti); la conferenza termina con un fallimento, in compenso le dimostrazioni di massa contro l'OMC e la globalizzazione ed i disordini a queste collegati calamitano l'attenzione mondiale sull'incontro.
- 9 novembre - 13 novembre 2001: la quarta Conferenza Ministeriale a Doha (Qatar) dà inizio alla serie di negoziati denominati Doha Round; viene emessa la Dichiarazione di Doha.
- 11 dicembre 2001: La Repubblica Popolare Cinese diviene stato membro dell'OMC dopo 15 anni di negoziati (i più lunghi nella storia del GATT/OMC).
- 1° gennaio, 2002: La Repubblica di Cina (Taiwan) diviene membro con il nome di "Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen and Matsu".
- 1° settembre 2002: Supachai Panitchpakdi assume la carica di Direttore Generale.
- 10 settembre - 14 settembre 2003: a Cancún (Messico) si tiene la quinta Conferenza Ministeriale dell'OMC tesa al raggiungimento di un accordo sul Doha Round; un'alleanza di 22 paesi del "sud del mondo", il G20 (capitanata da India, Cina e Brasile), si oppone alla richiesta dei paesi del "nord del mondo" di raggiungere un accordo sui "Singapore issues" e chiede la fine dei sussidi all'agricoltura da parte dell'Unione europea e degli Stati Uniti; i negoziati si chiudono senza risultati.
- agosto 2004: nei colloqui negoziali di Ginevra viene raggiunto un accordo quadro sul Doha Round. I paesi industrializzati si impegnano a diminuire i sussidi agricoli mentre, come controparte, i paesi in via di sviluppo diminuiranno le barriere tariffarie ai beni manifatturieri.
- ottobre 2004: la Cambogia diviene stato membro.
- maggio 2005: si tengono nuovi colloqui negoziali a Parigi volti a eliminare i problemi (principalmente tecnici) che impediscono, in vista della nuova conferenza ministeriale che si terrà ad Hong Kong, il raggiungimento di un accordo; i cinque partecipanti (Stati Uniti d'America, Australia, Unione europea, Brasile ed India) non riescono a raggiungere un accordo su alcuni beni alimentari (in particolare: pollame, carni bovine e riso) mentre la Francia continua a contestare le restrizioni ai sussidi agli agricoltori.
- 13 dicembre - 18 dicembre 2005: ad Hong Kong si tiene la sesta Conferenza Ministeriale dell'OMC.
- 7 novembre 2006: il Vietnam diviene il 153° stato membro.
- 2 febbraio 2013: il Laos diviene stato membro.
- 2 marzo 2013: il Tagikistan diviene stato membro.
- 30 novembre 2015: il Kazakistan diviene il 162° stato membro.

CAPITOLO 5

MARKETING



Il *marketing* (termine inglese, in italiano anche commercializzazione o mercatistica o mercatologia) è un ramo dell'economia che si occupa dello studio e descrizione di un mercato di riferimento, ed in generale dell'analisi dell'interazione del mercato e degli utenti di un'impresa. Il termine deriva da *market* cui viene aggiunta la desinenza del gerundio per indicare la partecipazione attiva, cioè l'azione sul mercato stesso da parte delle imprese. Diverse sono le definizioni possibili del marketing, a seconda del ruolo che nell'impresa viene chiamata a ricoprire in rapporto al ruolo strategico, al posizionamento dell'impresa nel suo ambito competitivo di mercato.

Storia

Le origini del "concetto di marketing" si possono far risalire all'economista italiano Giancarlo Pallavicini, che nel 1959 sviluppò approfondimenti sulle ricerche di mercato, costituenti, di fatto, i primi strumenti di quello che divenne poi il marketing moderno, ripresi e sviluppati in un secondo tempo da Philip Kotler. La definizione principale viene da Philip Kotler, riconosciuto all'unanimità quale padre dei più recenti sviluppi della materia per i lavori apparsi dal 1967 al 2009, con l'ultimo lavoro nato dall'analisi della grande recessione del 2007: *Chaotics*.

Negli anni il marketing ha subito una rapida e forte evoluzione che ha segnato la concezione stessa del marketing come ambito di ricerca. Tale tendenza è rintracciabile nell'evoluzione delle definizioni che l'American Marketing Association, l'organismo più autorevole nella ricerca di marketing al mondo, ha coniato a partire dagli anni 1980.

Il dibattito sulla definizione

Nel 1985, l'AMA Board, dava questa definizione:

(EN)

«The process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges and satisfy individual and organizational objectives»

(IT)

«Il processo di organizzazione e di esecuzione del concepimento, della politica dei prezzi, delle attività promozionali e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi commerciali e soddisfare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni.»

(AMA Board, 1985)

Questa visione è molto simile a quella finora descritta nelle precedenti definizioni. Negli ultimi anni, il marketing ha iniziato invece ad abbandonare la prospettiva transazionale, per concentrarsi maggiormente nell'ottica marketing relazionale. L'AMA ha ridefinito ulteriormente il concetto di marketing nel luglio 2013, poiché questa disciplina si sta spostando verso nuovi orizzonti. Così viene descritta:

(EN)

«An organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.»

(IT)

«Una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti e a gestire i rapporti con essi in modo che ciò vada a vantaggio dell'organizzazione e dei suoi stakeholder.»

(AMA Board)

Giancarlo Pallavicini introduce, infatti, le seguenti definizioni:

- Il marketing viene definito come quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori. È l'arte d'individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto: *delivery of satisfaction at a price*.
- Il marketing management consiste invece nell'analizzare, programmare, realizzare e controllare progetti volti all'attuazione di scambi con mercati-obiettivo per realizzare obiettivi aziendali. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta di prodotti o servizi ai bisogni e alle esigenze dei mercati-obiettivo ed all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato.

Tuttavia sono state proposte anche altre definizioni. Citiamo in primo luogo quella di Russell Winer:

«L'insieme delle attività che mirano a influenzare una scelta del consumatore riguardano il marketing.»

William Pride e O.C. Ferrel ne danno una definizione più globale:

«Marketing: processo di produzione, promozione, distribuzione (punto vendita) e determinazione del prezzo di beni, servizi o idee al fine di porre relazioni soddisfacenti con il cliente in un ambiente dinamico.»

(EN)

«Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.»

(IT)

«Il Marketing è l'attività, insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, offrire e scambiare le offerte che hanno valore per i consumatori, clienti, partner, e la società in generale.»

(Approved July 2013)

American Marketing Association (AMA)

L'American Marketing Association (AMA) è un'associazione professionale per professionisti di marketing, con 30000 membri (al 2012). L'AMA fu costituita nel 1937 con la fusione di due precedenti organizzazioni, la National Association of Marketing Teachers e la American Marketing Society.

L'AMA pubblica i Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Public Policy and Marketing, Journal of International Marketing e Marketing News, oltre che manuali e monografie di ricerche.

L'American Marketing Association ha un Consiglio di Amministrazione eletto annualmente dai suoi membri e un gruppo di consiglieri nominati. Il quartier generale si trova a Chicago (IL).

Storia

Alla convenzione del 1915 dell'Associated Advertising Clubs of the World, un gruppo di insegnanti di pubblicità fondò il National Association of Teachers of Advertising (NATA). Le discussioni iniziali vertevano intorno alla definizione di advertising (pubblicità) e sul suo studio. Il nome del gruppo cambiò in National Association of Teachers of Marketing & Advertising (NATMA) e poi in National Association of Teachers of Marketing (NATM), allorché i suoi obiettivi si espansero al marketing, educatori di varie discipline, tra le quali economia e contabilità.

Circa 15 anni dopo una seconda organizzazione, l'American Marketing Society (AMS), fu fondata allo scopo di dedicarla alla scienza del marketing.

Lewis e Owen, spiegò il primo presidente, Paul Nystrom,

(EN)

«...expressed a need to find ways of lowering the cost of marketing, a concern for criticisms against marketing, and an interest in finding useful tools and devices in marketing practice.»

(IT)

«...espressero la necessità di trovare una via per ridurre i costi del marketing, un interesse alla critica contro il marketing, e un interesse nel trovare utili strumenti e sistemi nella pratica del marketing.»

(Paul Nystrom, Early History of the American Marketing Association and the Journal of Marketing, (1993). Journal of Marketing, 488)

Le due organizzazioni pubblicarono congiuntamente il Journal of Marketing nel 1936 e si fusero nel 1937 per formare l'American Marketing Association. L'associazione si stabilì all'Università dell'Illinois per i primi suoi anni, infine trasferì il suo quartier generale a Chicago, quando il suo staff professionale si espanse. Quando studio e pratica del marketing divennero più sofisticati e specializzati, l'AMA fornì nuove offerte con il lancio del Journal of Marketing Research (1964) e l'acquisizione del Journal of Public Policy & Marketing (dall'Università del Michigan nel 1990) e il Journal of International Marketing (dall'Università statale del Michigan nel 1997).

Tipologie di marketing

Vengono riconosciuti tre tipi di marketing:

- marketing analitico: studio del mercato, della clientela, dei concorrenti e della propria realtà aziendale;
- marketing strategico: è un'attività di pianificazione, tradotta in pratica da un'impresa, per ottenere, pur privilegiando il cliente, la sua fidelizzazione e la collaborazione da parte di tutti gli attori del mercato.
- marketing operativo: attiene invece a tutte quelle scelte che l'azienda pone in essere per raggiungere un obiettivo all'interno di una strategia.

Marketing analitico

Il marketing analitico consiste in un insieme di tecniche e metodologie volte ad analizzare il mercato con metodi quantitativi (e in qualche misura dunque oggettivi), nella sua accezione più larga (dei clienti finali, o degli intermediari, ecc.) per mappare i desideri del cliente, o i suoi comportamenti, e per conoscere gli ambiti di mercato già eventualmente occupati dai rivali diretti e indiretti.

Il marketing analitico rappresenta dunque una delle fasi di acquisizione della conoscenza, nell'ambito dei più generali processi di marketing.

La scelta di posizionamento d'offerta dell'impresa si compone di due elementi: un'analisi della concorrenza diretta o indiretta, esistente o potenziale, di mercato (ottica supply-based) e un'analisi della domanda al fine di costruire l'offerta in modo più adeguato alle esigenze della clientela (ottica demand-based).

Concorrenza

Per definire i confini dell'agone competitivo, è necessario cogliere l'esistenza di una serie di omogeneità tra le diverse imprese, sapendo che quanto più numerose ed importanti risultano essere tali omogeneità, tanto più due imprese condivideranno lo stesso territorio competitivo:

- omogeneità di natura tecnologica (tecnologie produttive di prodotto e processo impiegati dai soggetti-impresa);
- omogeneità di natura commerciale (tipologia dei processi di marketing e vendita legali allo specifico prodotto o servizio);
- omogeneità legate alla soddisfazione di uno stesso bisogno del consumatore, sia intermedio che finale;
- omogeneità legate ai materiali utilizzati nei processi produttivi, cioè componenti e semilavorati, per ciò che concerne i prodotti, o delle competenze intellettuali e professionali, per ciò che riguarda i servizi.

Indici di concentrazione

Un'analisi della struttura del settore fa riferimento al suo grado di concentrazione, vale a dire il numero di imprese operanti nel settore e, quindi, il potere di mercato che questi detengono.

Un primo indicatore del potere di mercato dell'impresa può essere dedotto dalla sua quota di mercato, che può essere:

- quota di mercato assoluta: definita come il rapporto tra il fatturato dell'impresa e il fatturato totale delle imprese appartenenti al dato settore;
- quota di mercato relativa: espressione del rapporto tra il fatturato dell'impresa e il fatturato della maggiore impresa concorrente.

Un altro strumento che permette di misurare con semplicità la concentrazione del mercato è rappresentato dalla curva di Lorenz.

Curva di Lorenz

Sull'asse delle ascisse si hanno le % cumulate delle imprese, ordinate a partire dalla più piccola (p_i) e sulle ordinate le % cumulate della dimensione di tutte le imprese (q_i).

Se tutte le imprese hanno la stessa dimensione la curva di Lorenz è la retta a 45°(OCA).

Se, invece, vi è disparità dimensionale fra le imprese, la curva di Lorenz si colloca al di sotto della retta di equidistribuzione.

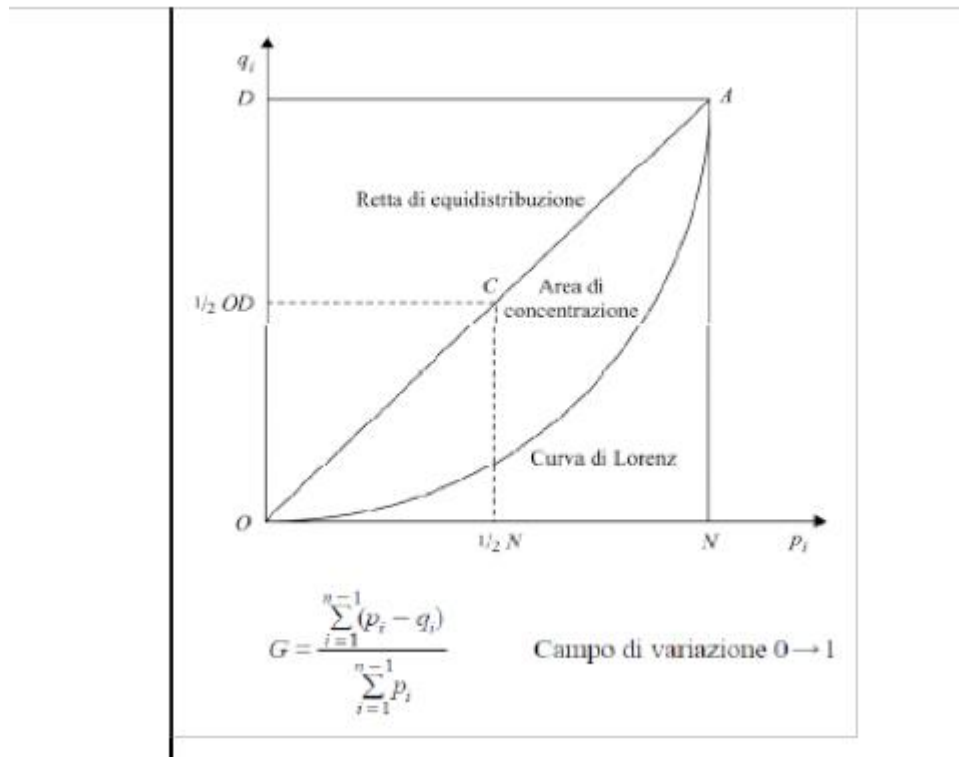
La concentrazione sarà tanto maggiore quanto maggiore è la differenza ($p_i - q_i$).

La bisettrice viene chiamata retta di equi distribuzione. Quando la variabile che considera la numerosità aumenta, e aumenta anche la variabile di riferimento, sono sulla retta di equidistribuzione.

L'area sotto la retta di equi distribuzione viene chiamata area di concentrazione e mi da delle indicazioni su questa.

Sull'asse delle ascisse si hanno le percentuali cumulate delle imprese, che sono p_i , ordinate a partire dalla più piccola. Sull'asse delle ordinate abbiamo le percentuali

cumulate di un'altra variabile, q_i . Se tutte le imprese hanno le stesse dimensioni siamo sulla curva di Lorenz. Se invece vi è disparità dimensionali tra le imprese, la curva di Lorenz si colloca al di sotto della retta di concentrazione, e si crea l'area di concentrazione.



Prospettiva dinamica del settore

I confini del settore non costituiscono una difesa intoccabile, né tanto meno sono immutabili: al contrario, essi sono oggi caratterizzati da uno spiccato dinamismo legato a vari fenomeni come la convergenza settoriale, l'ipercompetizione e la globalizzazione di vasti ambiti dell'economia. La visione allargata del settore comporta l'analisi di cinque forze competitive, di cui quattro esterne ed una interna, secondo il noto modello della concorrenza allargata proposto da Porter: concorrenti, potenziali entranti, fornitori, clienti e prodotti sostitutivi.

Il tenore competitivo dipenderà allora alle relazioni in atto con i mercati di fornitura e di sbocco, che influenzeranno il settore in relazione all'intensità dei poteri contrattuali relativi dei fornitori e dei clienti; dalla pressione competitiva che possono esercitare i concorrenti potenziali, la cui entrata nell'agone è frenata da barriere di natura finanziaria, commerciale, produttiva, istituzionale/legislativa che potranno comunque essere aggirate, presto o tardi; dall'esistenza di prodotti o servizi succedanei o perfetti sostituti, che competono con gli attori del settore in parola per la soddisfazione di un medesimo bisogno da parte della domanda.



Modello delle 5 forze competitive – Potter

Microambiente: ciò che è vitale per l'impresa.

Dal punto di vista dell'impresa, ciò che è vitale è rappresentato dal nucleo centrale dell'ambiente, costituito dalle transazioni e dalle interazioni competitive con clienti, fornitori e concorrenti. Questo è l'ambiente in cui ha luogo il gioco competitivo. Questo non vuol dire che i fattori che caratterizzano l'ambiente "macro" (che trovi in figura 1) non debbano essere oggetto d'analisi da parte dell'impresa. Anzi, alcuni di essi svolgono un ruolo centrale nel determinare minacce o opportunità rispetto allo sviluppo di un business, ma è solo dopo un'analisi settoriale attenta che l'impresa potrà cogliere quali influenze macro sono realmente importanti e quali possono essere trascurati. Quindi definiamo ambito competitivo (o ambiente settoriale) il contesto ambientale in cui opera l'impresa formato dai concorrenti, dai fornitori e dai clienti.

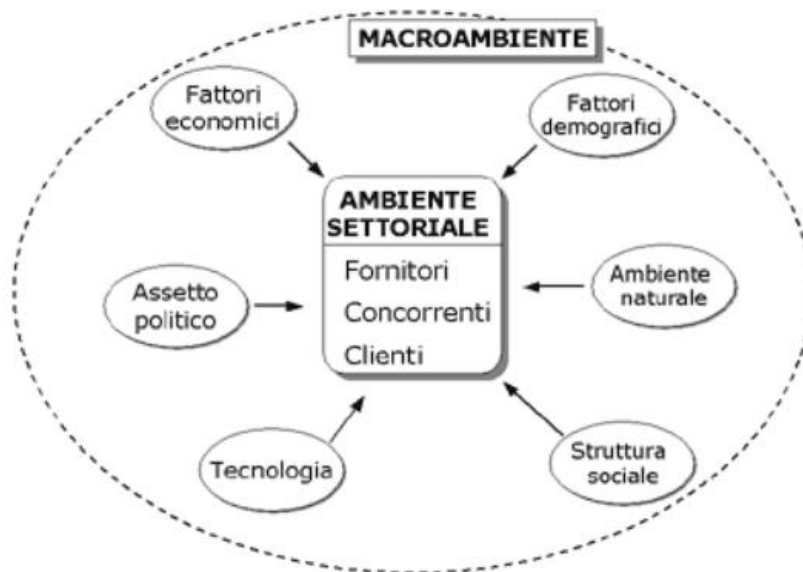


Figura 1

Marketing strategico

Il marketing strategico si basa sull'analisi dei bisogni degli individui e delle organizzazioni.

Questo primo aspetto del processo di marketing riguarda anzitutto l'individuazione, all'interno del mercato di riferimento, dei prodotti-mercato e dei segmenti già esistenti o potenziali. Di questi il marketing strategico misura l'attrattività in termini quantitativi, qualitativi (con riferimento all'accessibilità al mercato) e dinamici (con riferimento alla durata economica che è rappresentata dal ciclo di vita del prodotto).

Tali operazioni consentono di scegliere una strategia di sviluppo che colga le opportunità esistenti sul mercato (rappresentate sostanzialmente da bisogni insoddisfatti) e che tenga conto delle risorse e competenze dell'impresa, offrendo alla stessa un potenziale di crescita e di redditività attraverso l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo.

Marketing strategico e gestione dell'innovazione sono due attività particolarmente interrelate. Per creare un team d'innovazione all'interno di un contesto aziendale, è necessario che questo sia correttamente amalgamato con altre funzioni aziendali, che vanno dal marketing strategico al team di ricerca e sviluppo a seconda delle finalità e dei compiti che lo stesso team deve portare a termine.

La figura di un Chief Marketing Officer (CMO) che inglobi sotto di sé un Innovation Team o singoli Product Manager, valutati anche sulla capacità d'innovazione e di creazione di nuove feature, è la soluzione capace di garantire i migliori risultati.

Alcuni dei più grandi e riconosciuti esperti mondiali di marketing strategico sono per esempio Michael Porter, Al Ries e Jack Trout.

Chief Marketing Officer

Il Chief Marketing Officer (CMO) o Global marketing officer o marketing director è un dirigente aziendale responsabile delle attività di marketing in un'organizzazione.

Sebbene storicamente questi titoli possano aver significato una responsabilità legale, ad esempio presso Companies House nel Regno Unito, i titoli sono meno rigidi e formali nel 21° secolo e consentono alle aziende di riconoscere il ruolo sempre più significativo che i marketer possono svolgere in un'organizzazione, non ultimo per il carattere intrinseco dei professionisti del marketing di successo.

Il CMO guida la gestione del marchio, le comunicazioni di marketing (compresi pubblicità, promozioni e pubbliche relazioni), ricerche di mercato, gestione dei prodotti, gestione dei canali di distribuzione, prezzi e assistenza clienti. Il CMO è un membro del C-suite e in genere riferisce al chief executive officer. Un certo numero di vicepresidenti senior, vicepresidenti, direttori e altri alti dirigenti di marketing responsabili di varie parti della strategia di marketing possono riferire direttamente all'OCM.

Product manager

Il product manager è una figura professionale responsabile per la strategia e sviluppo di un prodotto per un'organizzazione, pratica che prende il nome di product management. Il

product manager è il principale responsabile del prodotto (fisico o digitale), che include strategia, pianificazione, sviluppo e lancio del prodotto.

Il product manager si differenzia dal project manager in quanto il product manager gestisce la strategia e ha la responsabilità di guidare lo sviluppo del prodotto, mentre il project manager è responsabile di pianificare e supervisionare l'esecuzione del piano.

La figura del product manager fu introdotta per la prima volta dalla Procter & Gamble nel 1928.

La figura del product manager nasce quando il vertice organizzativo è troppo appesantito dalle incombenze coordinative e rischia di scostarsi dagli obiettivi principali dell'organizzazione aziendale.

Con l'inserimento del product manager si ottengono risultati positivi in quanto:

- si mantengono le caratteristiche tipiche della struttura gerarchico-funzionale (specializzazione delle funzioni, linea gerarchica verticale ben definita, eccetera)
- si riesce a gestire in modo più efficiente altre dimensioni rilevanti (come quella della commercializzazione dei prodotti)

Il product manager può essere collocato alle dipendenze:

- della direzione generale: in questo caso ha il compito di pianificare obiettivi e strategie necessarie per la commercializzazione del prodotto, e in seguito commercializzare il prodotto stesso; solitamente la sua retribuzione è proporzionale ai risultati ottenuti dalla commercializzazione;
- della direzione marketing/commerciale: in questo secondo caso, in cui il livello di responsabilità è sicuramente minore, il product manager coordina le varie funzioni aziendali che concorrono alla realizzazione del prodotto ma non si occupa, tuttavia, della commercializzazione dei prodotti;
- della direzione tecnica: in seguito all'evoluzione di prodotti digitali negli ultimi anni il product management è andato a fare parte del team di sviluppo;
- della direzione di prodotto: sempre più aziende stanno creando una divisione specifica per product management, a capo di cui si trova il CPO (Chief Product Officer) che risponde direttamente all'amministratore delegato.

Il ruolo del product manager si basa su una profonda conoscenza del mercato e del consumatore dei prodotti di cui si occupa.

Il product manager non ha necessariamente autorità gerarchica all'interno dell'organizzazione, il suo ruolo è un esempio tipico di autorità basata sulla competenza.

Product Manager famosi

A causa delle ampie responsabilità, la gestione del prodotto è spesso vista come preparazione per ruoli di leadership di livello dirigenziale nelle aziende tecnologiche. Tra le persone degne di nota che hanno ricoperto il ruolo di product manager vi sono Sundar Pichai (CEO di Google), Marissa Mayer (ex CEO di Yahoo!), Premal Shah (presidente di Kiva.org), Reid Hoffman (fondatore di LinkedIn) e Kevin Systrom (fondatore di Instagram).

Marketing operativo

Il marketing operativo è la parte finale dell'intero processo di marketing, a monte del quale ci sono le fasi di marketing analitico e marketing strategico. La componente operativa (o tattica) del marketing ha il compito di realizzare concretamente le strategie definite nelle fasi precedenti.

Le caratteristiche del marketing operativo sono:

- orientamento all'azione
- opportunità esistenti
- ambiente stabile
- comportamento reattivo
- orizzonte a breve termine
- responsabilità della funzione di marketing.

Il marketing mix

La combinazione di strumenti operativi che un'impresa decide di utilizzare per il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici è detta marketing mix. Secondo un modello molto utilizzato, le componenti del marketing mix possono essere suddivise in quattro grandi categorie, dette le "quattro P":

- le caratteristiche del prodotto o servizio progettato per soddisfare le esigenze di un determinato gruppo (segmento) di consumatori
- le politiche di prezzo adottate; il prezzo rappresenta il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per fruire di un determinato bene o servizio.
- la distribuzione commerciale (placement), ovvero i canali attraverso cui l'impresa porta il prodotto ai diversi target di consumatori.
- le attività di comunicazione (promozione) attraverso cui l'azienda cerca di far conoscere e apprezzare la propria offerta.

Marketing mix

Il termine marketing mix indica la combinazione (in inglese mix) di variabili controllabili (dette "leve decisionali") di marketing che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi. Il marketing mix è alla base del cosiddetto marketing operativo e, tramite la combinazione delle leve di marketing, sottende al raggiungimento di obiettivi di breve e medio termine, in linea con gli obiettivi strategici di marketing di lungo periodo (i cui obiettivi sono invece definiti dal marketing strategico). Per tale motivo il marketing operativo è definito tattico. Il marketing mix, ancora, permette all'impresa di generare valore, in particolare, verso i consumatori.

Le 4P

Le variabili che tradizionalmente costituiscono il marketing mix sono le cosiddette 4P (in inglese four Ps) teorizzate da Jerome McCarthy e riprese in seguito da molti altri:

- Product: prodotto
- Price: prezzo

- Place: distribuzione
- Promotion: promozione o comunicazione (di marketing)

Prodotto (Product)

Il prodotto (Product) è il bene o servizio che si offre (vende) in un mercato per soddisfare determinati bisogni dei consumatori.

La più importante leva decisionale di marketing che riguarda il prodotto è la politica di brand management.

Esistono tre tipi di prodotto:

- Prodotto essenziale: dà forma al vantaggio essenziale, elemento centrale;
- Prodotto tangibile: è l'insieme degli elementi attraverso i quali si soddisfano le aspettative del cliente;
- Prodotto ampliato o prodotto intangibile: è l'insieme delle installazioni, servizi post/vendita, tempi di consegna, garanzia e condizioni di pagamento.

Si fa sempre più riferimento al concetto di Sistema Prodotto composto, oltre che dal prodotto fisico-tecnico, anche dai servizi accessori, dal packaging e dal brand.

Da notare inoltre che nel prodotto intangibile vi è anche il marchio del prodotto. Esso è composto generalmente da tre elementi: il logotipo, il pittogramma e il payoff. Il logotipo è la parte testuale del marchio, che rappresenta il nome dell'azienda o del prodotto stesso. Il pittogramma è quell'emblema, quel simbolo astratto o iconografico che differenzia il prodotto dalle altre. Il payoff non appare spesso. Essa è lo slogan del prodotto: la frase che riassume l'essenza del prodotto o dell'azienda. In altre parole, è l'elemento verbale che accompagna il logotipo e il pittogramma. Prendiamo come esempio Franciacorta, lo spumante di Brescia: il logotipo del marchio è il nome "Franciacorta", il pittogramma è l'emblema a sinistra del logotipo e il payoff è la frase "Unione di Passioni".



Logo del produttore Franciacorta.

Prezzo (Price)

Il prezzo (Price) è il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ricevere un determinato bene o servizio. Esistono varie politiche di pricing che un'impresa può attuare, in funzione degli obiettivi che l'impresa si propone:

- la scrematura del mercato (skimming pricing)
- la penetrazione nel mercato (penetration pricing)
- la diversificazione dei prezzi (segment pricing)

Il prezzo è l'unica leva di marketing mix che, oltre a generare costi, è in grado di generare ricavi e, pertanto, risulta sempre più essenziale curarne la fissazione. Peraltro al fianco della dinamica della fissazione del prezzo (ossia della determinazione dell'ammontare di

esso) il marketing mix si occupa anche delle politiche di prezzo definendo, quindi, i medesimi prezzi a seconda degli scopi per cui essi vengono posti in essere: prezzi di scrematura, prezzi di penetrazione, prezzi psicologici ecc...

Distribuzione (Place)

La Distribuzione (Place) è l'insieme di attività necessarie a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale, o anche a punti vendita e negozi, con i vari passaggi intermedi.

La distribuzione avviene tramite la gestione dei canali di distribuzione (detta channel management) e dei magazzini, la logistica delle merci, la copertura del mercato, risultando molto collegata alle attività di merchandising. Sia in ambito nazionale, sia in ambito internazionale, la gestione di tale leva impone la conoscenza delle varie forme aziendali in ambito commerciale e distributivo, la conoscenza dei contratti commerciali attuabili, la conoscenza della documentazione di specie ingeneratasi dalle scelte distributive, al fine di porre in essere scelte più efficienti.

Promozione (Promotion)

La Promozione (Promotion) è l'insieme di attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un suo determinato prodotto o servizio. Recentemente tra gli studiosi di marketing si preferisce sostituire il termine promozione con il termine comunicazione aziendale commerciale, definita come il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta al mercato, che sono:

- promozioni alle vendite
- pubblicità (advertising)
- propaganda (publicity)
- sponsorizzazione (sponsorship)
- direct marketing e database marketing
- pubbliche relazioni (public relations)
- merchandising (con grossa correlazione alla leva della distribuzione)
- vendite porta a porta (oggi limitate da diverse disposizioni di legge)

Si stanno sempre più diffondendo, infine, nuove tipologie di comunicazione di marketing quali, ad esempio:

- **Il Personal Selling** è l'insieme delle attività di supporto e informazione per il potenziale cliente. Possono essere intese come delle attività a valore aggiunto per l'acquirente, svolte per esempio dall'intermediario, o dal venditore stesso. Questa quinta P, propria del marketing business to business, sta prendendo piede anche nel marketing business to consumer.
- **Il Posizionamento** è un fattore fondamentale nella percezione del consumatore. Una volta che il consumatore si è fatto un'idea su di una marca è difficile fargli cambiare la sua rappresentazione. Ad esempio, una marca conosciuta per la fabbricazione di prodotti a basso prezzo non riuscirà ad imporsi nel mercato del lusso senza prima cambiare posizionamento.

Le 4C

Robert F. Lauterborn nel 1993 ha proposto una classificazione diversa, tipica del marketing esperienziale, spostando il focus dalla prospettiva dell'impresa a quella del cliente, trasformando le 4P in 4C:

- Prodotto in Consumer (o Consumer models): pone l'attenzione sulla soddisfazione del cliente o sul modello di cliente da soddisfare piuttosto che sul prodotto in sé;
- Prezzo in Cost: costi sostenuti dall'acquirente, ovvero tutti quelli che il cliente deve sostenere per usufruire del nuovo prodotto piuttosto che di quello di un concorrente;
- Promozione in Communication: comunicazione, un concetto più ampio rispetto a promozione, che include le pubbliche relazioni, pubblicità virali e ogni tipo di relazione tra impresa e consumatore;
- Distribuzione in Convenience: con la nascita di Internet e di modelli ibridi di acquisto si allarga il concetto verso la facilità di acquistare il prodotto, trovarlo o avere informazioni su di esso.

Le colonne portanti del marketing

Oltre le 4P ci sono anche le colonne portanti del marketing:

- Concentrazione e focalizzazione sul mercato
- Orientamento al cliente
- Manovre di marketing coordinate
- Profitto (si realizza) tramite la soddisfazione dei clienti.

Tramite una comunicazione mirata e adattata alle specifiche situazioni, si possono creare attività di commercio migliori con ribassi nei costi di transazione e con una riduzione della coordinazione delle parti; per esempio l'acquisto in fabbrica mette direttamente in comunicazione l'impresa con il cliente, mentre l'acquisto di generi alimentari richiede un intermediario, ad esempio un supermercato.



Consumatore

Il consumatore è la persona fisica o il gruppo di persone che utilizza beni, prodotti o servizi acquistati principalmente per esigenze personali, sociali, familiari e simili, non direttamente correlate ad attività imprenditoriali o commerciali.

In senso etimologico, "consumatore" è chiunque effettua il consumo, ossia l'utilizzatore di beni e servizi prodotti dal sistema economico. In realtà, all'interno del sistema economico, anche le aziende e lo Stato concorrono in parte al consumo di beni e servizi per le loro attività produttive e amministrative, ma questi soggetti non sono "consumatori" nel senso fornito sopra.

Da notare che non sempre consumatore equivale a cliente. La protezione di questa figura costituisce l'oggetto della tutela dei consumatori.

Definizioni

Alcune definizioni che inquadrano la figura del consumatore:

- "Il consumatore è la controparte non professionale dell'impresa".

Oppure:

- "controparte contrattuale bisognevole di una specifica tutela nel momento stesso della contrattazione. Vedasi ad esempio le direttive CEE 85/577 e 93/13 concernenti rispettivamente la negoziazione di contratti fuori dei locali commerciali e l'inserimento di clausole abusive nei contratti stipulati con i consumatori."
- "destinatario diretto di una tutela contro gli abusi di cui egli può essere oggetto anche al di fuori della fase della contrattazione o, se si vuole, prima della fase della contrattazione, e in funzione propedeutica rispetto a questa, ovvero anche dopo la conclusione del contratto, per essere indennizzato dei danni subiti a causa di questo. Esempio della prima specie la Direttiva CEE 84/450, in materia di pubblicità ingannevole; della seconda specie la Direttiva CEE 85/374, in materia di responsabilità per danno da prodotti difettosi."
- "mero (indiretto) oggetto di tutela al di fuori della contrattazione e al di fuori di messaggi indiretti. È questo il caso di leggi che attraverso la protezione di interessi generali trascendenti l'interesse del singolo si propongono di raggiungere mediamente anche la tutela del consumatore."

Le direttive sopra indicate, in precedenza recepite dallo Stato italiano con singoli provvedimenti di legge, sono state inserite nel 2005 nel Codice del consumo.

Status di consumatore

L'esistenza ormai consolidata di un corpus di leggi che regola i rapporti del consumatore con le cosiddette categorie "professionali" può interpretarsi come una revisione del principio illuminista di eguaglianza formale. Queste norme infatti presuppongono una disuguaglianza sostanziale fra le parti, che sono titolari di diritti e oneri diversi, e a questa disuguaglianza sostanziale corrisponde poi una disuguaglianza legale.

Altri studiosi hanno rilevato che il legislatore comunitario emana le normative ordinandole secondo il tipo dei soggetti destinatari, individuando insieme di vicende economiche attorno alle quali raggruppare la disciplina di ogni attività. Si può quindi

accostare la figura di consumatore al concetto di status inteso secondo lo stile "comunitario", vale a dire come mezzo per definire la posizione dell'essere umano rispetto a una collettività.

La letteratura dei paesi di common law ha aggiornato il moderno concetto di status "comunitario" intuendo che gli stati della persona sono di interesse pubblico e sociale; il giurista americano W. G. Friedmann definisce lo status come "un insieme aperto di situazioni di indifferenza positive o negative, in cui l'uomo viene a trovarsi nei rapporti sociali", e tra gli esempi cita anche lo stato di consumatore.

Diritti dei consumatori

"Tra i consumatori, per definizione, ci siamo tutti noi": il presidente John F. Kennedy offrì la sua definizione al Congresso degli Stati Uniti il 15 marzo 1962. Questo discorso è diventato la base per la creazione dei diritti dei consumatori mondiali, giorno in seguito celebrato il 15 marzo. Nel suo discorso, John Fitzgerald Kennedy delineava la responsabilità integrale dei rispettivi governi di aiutare a esercitare i diritti dei consumatori, tra i quali:

- Il diritto alla sicurezza: essere protetti contro la commercializzazione di beni pericolosi per la salute o la vita.
- Il diritto di essere informati: essere protetti da informazioni fraudolente, ingannevoli o grossolanamente fuorvianti, pubblicità, profilazione o altre pratiche, e di ricevere i fatti di cui si ha bisogno di fare una scelta informata.
- Il diritto di scegliere: che sia garantito, ove possibile, l'accesso a una varietà di prodotti e servizi a prezzi competitivi; e, nelle industrie in cui la concorrenza non è praticabile ed è sostituita dalla regolamentazione governativa, una garanzia di qualità e servizio soddisfacenti a prezzi equi.
- Il diritto di cercare riparazione: i consumatori hanno il diritto di chiedere risarcimento rispetto alle pratiche commerciali sleali e allo sfruttamento. Se viene recato un danno a un consumatore, egli ha il diritto di ottenere un risarcimento a seconda del grado di danno.
- Il diritto di rappresentare: la legge ha permesso ai consumatori di avere il diritto di essere rappresentati nei tribunali dei consumatori.

Economia e marketing

In ambito economico, un consumatore acquista beni o servizi principalmente per consumo e non per la rivendita o per motivi commerciali. I consumatori pagano una certa quantità di denaro (o equivalente) per qualcosa - beni o servizi - per loro (o loro famiglie) per poi consumarlo. Come tali, i consumatori svolgono un ruolo vitale nel sistema economico capitalista e formano una parte fondamentale di qualsiasi economia. Senza la domanda dei consumatori, ai produttori mancherebbe una delle motivazioni chiave per produrre: vendere ai consumatori. Il consumatore forma anche un'estremità della catena di distribuzione.

Nel marketing, invece dei marketer che generano ampi profili demografici e profili fisiografici di segmenti di mercato, i marketer hanno iniziato a impegnarsi nel marketing personalizzato, permission marketing e personalizzazione di massa (mass customization) per targettizzare potenziali consumatori.

In gran parte a causa della crescita di Internet, i consumatori si stanno spostando sempre di più verso il divenire prosumer, cioè consumatori che sono anche produttori (spesso di informazioni e media del social web): influenzano i prodotti creati (ad esempio dalla personalizzazione, crowdfunding o pubblicando le loro preferenze), partecipano attivamente al processo di produzione, o utilizzano prodotti interattivi.

Normativa e politica

La normativa utilizza principalmente la nozione di consumatore in relazione alle leggi di tutela dei consumatori; in tale ambito la definizione di consumatore è spesso limitata a persone viventi (non società o imprese) ed esclude gli utenti commerciali. Una tipica logica giuridica per la tutela del consumatore si basa sulla nozione di fallimenti e inefficienze della regolazione del mercato, come le disuguaglianze del potere contrattuale tra un consumatore e un'azienda. Poiché tutti i potenziali elettori sono anche consumatori, la tutela dei consumatori ha un chiaro significato politico.

La preoccupazione per gli interessi dei consumatori ha generato l'attivismo dei consumatori, dove gli attivisti organizzati fanno ricerca, istruzione e advocacy per migliorare l'offerta di prodotti e servizi. L'istruzione per i consumatori è stata incorporata in alcuni curricula scolastici. Ci sono anche varie pubblicazioni di organizzazioni senza scopo di lucro, come ad esempio Which?, Consumer Reports e Choice magazine, dedicate a favorire l'istruzione dei consumatori e il processo decisionale.

In India, il Consumer Protection Act del 1986 distingue il consumo di una commodity o servizio per uso personale o per trarne un guadagno. Solo i consumatori sono protetti da questo provvedimento e qualsiasi persona, entità o organizzazione che acquista una merce per ragioni commerciali è esente da qualsiasi beneficio di questa legge.

In Italia

Secondo il diritto italiano, il consumatore è «la persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale eventualmente svolta».

Il Codice del consumo contempla anche il "consumatore di servizi pubblici", al quale l'art. 101 garantisce il riconoscimento dei diritti previsti dalle leggi dello Stato e delle regioni.

Associazioni di consumatori

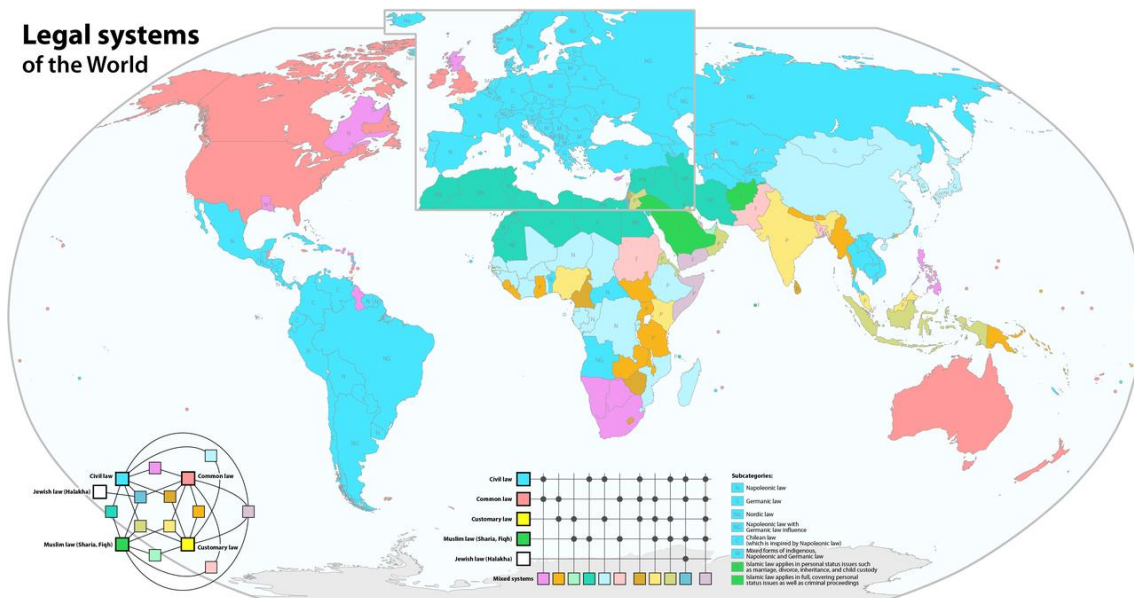
Le associazioni dei consumatori forniscono consulenze di tipo legale, fiscale e tecnico gratuitamente o previa iscrizione, e promuovono azioni collettive a difesa dei consumatori.

In Italia, le associazioni di consumatori e utenti iscritte all'albo nazionale nel 2021 erano 20; queste sono rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti (CNCU), istituito nel 1998 presso il Ministero dello sviluppo economico.

Le associazioni dei consumatori hanno legittimazione attiva e passiva ad agire in giudizio in una vasta materia giuridica, ad esempio per impugnare le delibere delle varie autorità davanti al Tribunale amministrativo regionale, qualora nella fruizione di un servizio queste comportino maggiori oneri o minori diritti per i cittadini-consumatori rappresentati.

Common law

Legal systems of the World



Mappa dei sistemi giuridici del mondo.

Per common law si intende un modello di ordinamento giuridico, di origine britannica, basato sui precedenti giurisprudenziali più che sulla codificazione e in generale su leggi e altri atti normativi di organi politici, come invece accade nei sistemi di civil law, derivanti dal diritto romano.

È un sistema nativo dell'Inghilterra medievale, successivamente diffusosi nei Paesi anglosassoni e negli Stati del Commonwealth. La locuzione common law può assumere diversi significati secondo il contesto.

Storia Origini e "Ordalia"

Dopo la partenza dei Romani dalla Britannia, le popolazioni locali amministravano la giustizia locale con consuetudini locali, non scritte o raccolte in codici emessi dai sovrani, sovente applicate in maniera arbitraria. I processi si svolgevano generalmente davanti ad assemblee pubbliche (moots), che vagliavano le opposte ragioni dei contendenti. Per risolvere le controversie, si faceva largo ricorso ad istituti, come il giuramento e l'ordalia. Le forme di procedura erano in comune con quanto avveniva all'epoca nei paesi dell'Europa continentale influenzati dal diritto germanico. Principale mezzo di prova era il giuramento. Chi, convenuto o imputato (la distinzione tra processo civile e processo penale emergerà solo in tempi storici successivi), intendeva sostenere le sue tesi difensive, doveva giurare sulla loro corrispondenza al vero. Ciò non era comunque risolutivo, in quanto rendeva necessario che diverse persone (compurgators, o congiurati, nel senso di coloro che giurano insieme), in numero variabile a seconda della gravità del reato contestato o dell'importanza del diritto controverso, giurassero a loro volta sul fatto che la sua affermazione era stata clean and without perjury.

Nel diritto germanico tali compurgators (definiti aidi dai longobardi) non giuravano tanto sulla veridicità dei fatti asseriti dal giurante principale, ma sul fatto che questi fosse persona degna di fede. La procedura del giuramento, che era improntata ad un rigido formalismo, pena l'irrelevanza, si basava sul timore della pena che sarebbe toccata allo spergiuro nella vita ultraterrena. Non poteva ricorrere al giuramento chi fosse di condizione servile, chi fosse stato colto in flagrante o colui che fosse un noto spergiuro. Nel caso di costoro – come di colui, pure non rientrante nelle categorie anzidette, che non fosse comunque in grado di portare il richiesto numero di compurgators a sostegno delle sue tesi – si ricorreva all'ordalia o giudizio di Dio. L'ordalia avveniva in varie forme: il ferro rovente, in cui l'accusato doveva compiere nove passi con in mano un ferro arroventato; i vomeri roventi, in cui ad essere incandescenti erano i nove vomeri su cui si doveva camminare scalzi; l'acqua bollente, in cui si doveva immergere la mano in una pentola d'acqua che bolliva. La parte offesa da queste prove veniva quindi bendata. Dopo tre giorni, la fasciatura era tolta e, dal grado di guarigione della ferita, si ricavava la prova se quanto affermato corrispondeva o meno a verità.

Altra variante era quella dell'acqua fredda, riservata ai non liberi. Si benediceva uno stagno e vi s'immergeva l'accusato, legato ad una corda. Se questi affondava almeno fino ad un punto segnato sulla corda, era segno che l'acqua benedetta aveva accettato il sottoposto alla prova, in quanto non spergiuro. Riservato agli ecclesiastici era poi il boccone maledetto, prova che si riteneva superata se colui ad essa sottoposto riusciva ad inghiottire (senza masticarlo) un pezzo di pane a cui era stata mischiata una piuma.

[La conquista normanna e il trattato di Glanvill](#)

Dopo la conquista normanna dell'Inghilterra e la proclamazione di Guglielmo il Conquistatore a re d'Inghilterra nel 1066, il nuovo sovrano importò sull'isola il diritto normanno con le relative tradizioni, soprattutto il rapporto di vassallaggio tra il Re (proprietario di tutte le terre) e i suoi sudditi (ai quali, in cambio della loro fedeltà, erano concessi i fondi e la loro tutela e sicurezza).

A differenza del feudalesimo continentale, caratterizzato da tendenze centrifughe, il feudalesimo inglese, fortemente accentrato verso il Re, si strutturò fin dall'inizio su tre livelli:

- il Re, proprietario originario di tutte le terre del Regno;
- i diretti vassalli del Re, detti tenants-in-chief o Lords;
- i vassalli dei Lords, detti tenants.

In questa fase, in Inghilterra esisteva una pluralità di ordinamenti giuridici sovrapposti, ciascuno con una sua giurisdizione. Oltre alla giurisdizione regia centrale, amministrata dalla corte reale, esistevano la giurisdizione locale dei Lords, la giurisdizione ecclesiastica e i resti delle giurisdizioni anglosassoni precedenti la conquista normanna. Tuttavia, già alla fine del XII secolo, si era affermato il principio cardine del common law per cui la pratica delle Corti centrali è ritenuta consuetudine del Regno, come attestato nel Tractatus de legibus et consuetudinibus regni Angliae, scritto su richiesta del re Enrico II d'Inghilterra da Ranulf de Glanvill, considerato la prima opera dottrinale di common law.

Esso contiene:

- la descrizione delle partizioni del diritto più sviluppato all'epoca (procedura; diritto criminale; diritto dei beni);
- la dipendenza della procedura dal sistema dei Writs;
- la notevole influenza del diritto romano.

La giustizia regia e il sistema dei Writs

La corte regia sviluppò un suo ruolo superiore, nel sistema feudale, in tre ipotesi (carattere interstiziale):

- amministrazione dei Pleas of the Crown, per le questioni attinenti al Re (come proprietario) o la dignità della Corona e, in seguito, per la giurisdizione penale (intendendo il crimine come turbativa della pax regis);
- controllo sulle Corti feudali (a favore di chi non avesse ricevuto giustizia per qualsiasi motivo; il rimedio consisteva nell'accusa dei giudici feudali di fronte alla corte regia, a rischio di pene severe);
- amministrazione della giustizia fra i Lords, diretti vassalli del Re.

La giustizia centrale era amministrata inizialmente solo dai chierici, soggetti di estrazione ecclesiastica poiché erano le uniche persone istruite all'epoca. I chierici della cancelleria regia concedevano a coloro che avevano subito un torto e che ne facevano richiesta, dietro pagamento di una somma, un Writ, cioè un ordine scritto inviato dal Re al suo funzionario, lo sceriffo. Nel Writ erano riassunte le pretese dell'attore, il tipo di lesione, l'organo giurisdizionale competente, la procedura da seguire per ottenere una decisione e il rimedio da concedere. Il Writ veniva poi istruito dallo sceriffo presso la curia regis, l'assemblea, presieduta dal Re, con il compito di giudicare il caso, situata nella Westminster Hall a Londra. Presto poi venne creato il Magnum Concilium, un'assemblea di soli giudici poiché il Re (all'epoca Enrico I) non aveva la possibilità di essere sempre presente.

In linea di principio il contenuto del Writ era libero, consistendo l'atto in una descrizione del fatto e delle richieste; in pratica tuttavia i chierici utilizzavano sempre le stesse bozze (forms), tanto che a poco a poco il contenuto del writ venne a coincidere con l'azione. L'invenzione di un nuovo tipo di writ (form of writ) dava luogo così alla creazione di un nuovo tipo di azione (form of action) e, in ultima analisi, a una nuova branca del diritto.

La separazione delle Corti di Common Law dalla Curia Regis

Sotto il regno di Enrico III (1216-1272), tre Corti di Common Law si separarono dalla Curia Regis: il King's Bench con funzioni penali e di giudizio contro le turbative della pace del Regno, la Court of Common Pleas con il compito della giurisdizione civile e la Court of Exchequer che giudicava casi tributari. Con la separazione dalla Curia Regis, i giudici delle Corti di Common Law persero il potere di amministrare la giustizia del caso concreto in deroga alle procedure di common law. Questo potere era loro concesso fino a quando avevano fatto parte della Curia, derivando dal Re la facoltà di creare nuovo diritto. Staccate dal Re, la legittimazione delle Corti divenne sapienziale.

Il potere di amministrare la giustizia del caso concreto rimase al Cancelliere del Re, in genere un ecclesiastico, che sovvertiva le decisioni di Common law in base ai principi d'equità del diritto canonico. Prima della separazione, le Corti regie acquisirono il potere di controllare l'operato di qualsiasi organo amministrativo o corte locale tramite

i prerogative writs. Gradualmente, i giudici delle tre Corti di Westminster Hall vennero scelti sempre più tra i narratores, cioè gli avvocati (antenati dei barrister moderni) praticanti davanti a quelle stesse Corti, e non più tra gli ecclesiastici. Dalla metà del XIV secolo, i giudici superiori vennero scelti esclusivamente fra i narratores, che si erano associati nell'Order of the Coif e si erano stanziati nel Serjeant's Inn con l'appellativo di Serjeants at Law.

La giuria

Nel 1179 Enrico II sancisce la riforma della Magna Assise. Il sistema delle assizes prevedeva che alcuni giudici delle Corti centrali venissero inviati in periferia a giudicare di questioni determinate (on commission), come risultanti dal verdetto reso sulla contesa da una giuria di 12 testimoni (i Recognitores), convocati e interrogati dal giudice. La divisione netta, negli ordinamenti di common law tra punto di fatto, di competenza della giuria, e punto di diritto, di competenza del giudice, nasce con questa riforma.

Nel 1215, il Quarto concilio Laterano vietò ai chierici di partecipare ad ogni forma di ordalia. Conseguenza fu che l'ordalia, basata sul giudizio di fronte a Dio, iniziò ad essere abbandonata per le forzature degli avvocati, che cercavano di estendere l'applicazione delle forms of action per giuria.

Le "Provisions of Oxford"

Nel 1258, a seguito della rivolta di alcuni baroni i quali mettevano in discussione il potere dei Chierici accusandoli di avere un potere eccessivo e spesso arbitrario che portò alla seconda guerra dei baroni, venne emanata una riforma, le Provisions of Oxford, che vietavano alla Cancelleria di emettere nuovi writs. A causa di questo divieto, le azioni processuali esperibili furono fissate e, tramite altre finzioni e forzature, i common lawyers estesero queste azioni alle nuove fattispecie via via che si presentavano.

Nello stesso periodo iniziò a stabilirsi la prassi di Stare decisis, cioè di seguire il precedente, anche per ragioni di certezza del diritto e per semplificare il lavoro dei giudici e degli avvocati, ostili a cambiamenti bruschi di un diritto altamente formalizzato. Questo principio è il diretto antenato della moderna Rule of Law, per cui nessun potere può essere esercitato al di fuori dei limiti e delle modalità stabilite dalla legge.

Il pleading

La diffusione della giuria come organo competente a decidere della questione di fatto (la questione di diritto era attribuita al giudice) rese il pleading compito principale degli avvocati. Il pleading consisteva nell'accurata preparazione del punto di fatto giuridicamente rilevante da far decidere alla giuria. Il punto deve consistere in un'affermazione (issue) di parte negata dalla controparte, consentendo alla giuria di decidere in termini di vero o falso. La procedura del diritto penale conserva la stessa struttura di fondo:

1. l'accusa presenta i fatti ascritti all'imputato;
2. l'imputato può rispondere con il Plea of innocence:
 - negando i fatti (general traverse);
 - negando alcuni fatti determinanti, come l'ascrivibilità (special traverse);

- ammettendo i fatti e aggiungendone altri (confession and avoidance), con spostamento d'issue ove l'accusa neghi i nuovi fatti;

Fino al 1540, era ammesso l'istituto del demurrer, che consentiva ad una parte di riconoscere il contenuto del Plea in punto di fatto, negandone in punto di diritto le conseguenze giuridiche pretese dall'attore o dall'accusa. In tal modo si poteva escludere il ricorso alla giuria, competente a decidere sul fatto, e al demurrer seguiva una discussione di diritto tra i serjeants (giudici e avvocati), dopo la quale il demurrer era confermato o respinto.

Della discussione non restava traccia nei plea rolls, verbali delle decisioni. Le discussioni circa i demurrer proposti in Common Pleas divennero l'oggetto degli Year Books. Nel 1540, Enrico VIII vietò l'emendamento del pleading tramite demurrer e impose la forma scritta al pleading. Le discussioni di diritto si spostarono al momento successivo alla decisione.

Le "Forms of Action"

L'effetto combinato delle forms of action, insieme alle Provisions of Oxford, fu alla base di alcuni caratteri fondamentali della moderna famiglia di Common law. Il sistema dei Writs causa la nascita di un ceto di giuristi pratici e tecnici e, di conseguenza, dello sviluppo extra universitario del diritto inglese. Il tecnicismo delle forms of action è causa di esistenza di sistemi di corti alternative a quelle di Common law, per le esigenze da queste non soddisfatte.

Questi sistemi alternativi hanno consentito al Common law di evolvere con il tempo senza perdere la propria natura. Fra questi sistemi alternativi, quello della Cancelleria ha prodotto diritto stabilizzatosi, in seguito, in una delle due branche del diritto inglese, l'equity.

L'Equity

Nel XV secolo, in epoca Tudor, molti litiganti, insoddisfatti dalle decisioni dei giudici di Common Law, si rivolgevano al Cancelliere del Re. Il Cancelliere, di regola un ecclesiastico, amministrava la giustizia del caso concreto, applicando i principi canonistici e sovvertendo le decisioni di Common Law. Il diritto così prodotto fu chiamato equity, dall'aequitas richiamata dal Cancelliere.

La Cancelleria divenne presto una Corte monocratica, con avvocatura e personale propri. La procedura della Corte era detta bill procedure o procedura romano-canonistica, simile al modello inquisitorio continentale, scritta, rapida e informale. La giustizia del Cancelliere, pur frequente, manteneva carattere eccezionale ed egli agiva in personam, secondo le circostanze del caso concreto. In gran parte, la giurisdizione del Cancelliere era richiesta in materia proprietaria. I rimedi specifici della giurisdizione d'equity erano e sono l'esecuzione in forma specifica e la tutela inibitoria. I rimedi erano concessi tramite injunction alla parte soccombente. Intorno ai rimedi d'equity sono sorti, tramite generalizzazioni dottrinali, i diritti d'equity, detti anche equitable interests. Frutto dell'equity è anche l'istituto del Trust.

Nel frattempo, la Cancelleria si separò dal King's Council riguardo alle competenze giudiziarie (la maggior parte nel diritto privato). La separazione salvò l'equity dalle lotte del XVII secolo. La giurisdizione d'equity fu a lungo vista come una minaccia dai giudici di Common Law per diverse ragioni:

- la lotta per la giurisdizione (dovuta al fatto che giudici e avvocati guadagnavano in base alle cause giudicate, che diminuivano quando le decisioni di una Corte fossero sovvertite da quelle di un'altra);
- i pericoli di politicizzazione della giustizia (dovuta al fatto che il cancelliere era un funzionario del re ed a lui responsabile)
- il pericolo dell'arbitrarietà delle decisioni del Cancelliere.

Il contrasto tra Common Law ed Equity era la conseguenza della lotta in corso fra la Corona (Tudor e Stuart) e le prerogative courts contro le Corti di Common Law ed il Parlamento. I sovrani Tudor cercarono di migliorare il diritto penale tramite un sistema di nuove ed efficienti Corti, che derivavano l'autorità dalla Corona. Parlamento e Corti di Common Law cercavano invece di mantenere lo status quo.

Sir Edward Coke e Lord Ellesmere

Con gli Stuarts il conflitto si aggravò a causa dell'uso politico di una delle Prerogative courts, la Star Chamber. Protagonisti di questa lotta, sotto Giacomo I Stuart, furono Sir Edward Coke (1° febbraio 1552–3 settembre 1634), Chief Justice del King's Bench dal 1613 al 1616, e Lord Ellesmere, Cancelliere di Giacomo I.

Coke sosteneva la sovranità delle Corti di Common Law, depositarie dell'antica consuetudine del Regno (vedi Dr. Bonham's Case) e garanti delle libertà dei cittadini. Lord Ellesmere abitualmente interferiva con le Corti di Common Law tramite Injunction e riapriva casi già giudicati. Sir Coke considerava illecite queste interferenze. Come reazione, istigò i litiganti a resistere alle decisioni di Lord Ellesmere, che li incarcerava per oltraggio alla Corte. Coke provvedeva quindi a liberarli con il Writ of Habeas Corpus. Lord Ellesmere e Francis Bacon (futuro Cancelliere) ottennero nel 1616 dal Re Giacomo I un provvedimento di legittimazione della prevalenza della decisione d'Equity su quella at law. Il provvedimento fu presto ritenuto illegittimo, ma non ripresero più le interferenze dell'equity. I successori di Lord Ellesmere, in primis Francis Bacon, esercitarono con moderazione le loro prerogative. Il rapporto fra Equity e Common Law da competitivo si avviava a divenire di convivenza relativamente pacifica.

Definizione dei rapporti fra Common Law ed Equity

Nel 1645 Carlo I d'Inghilterra rifiutò esplicitamente il potere di revoca dei giudici di cancelleria lasciando loro una maggiore autonomia, non solo: estese anche il loro incarico a vita evitando così che il successivo regnante potesse licenziarli.

Gli stessi giudici ormai avevano già attuato una loro responsabilizzazione: essi si sentivano vincolati dal precedente (come accadeva già per il Common law) e si astenevano dal giudicare materie già oggetto di idonea disciplina nelle corti regolari. In tal modo le differenze tra i due processi erano solo formali: i giudici di cancelleria potevano applicare solo gli istituti creati dall'Equity e non quelli di Common Law e viceversa.

La guerra civile inglese e l'"Act of Settlement"

Durante il periodo che va dalla restaurazione monarchica (1660) alla Gloriosa Rivoluzione (1688), l'amministrazione della giustizia toccò il minimo dell'indipendenza e del prestigio. Con il regno di Guglielmo d'Orange ebbe fine la prassi di rimuovere i giudici ostili. Nel 1701, con l'Act of Settlement promulgato dalla Regina Anna, fu sancita

l'immovibilità formale dei giudici superiori di Common Law, stabilendo definitivamente la Rule of Law cara a Sir Edward Coke.

[I Chief Justice John Holt e Lord Mansfield](#)

Sir John Holt (1642-1710), Lord Chief Justice of England and Wales dal 1689 al 1710, fu il magistrato che recuperò dignità e prestigio alla giustizia inglese dopo il periodo inter rivoluzionario. La sua magistratura anticipa i rinnovamenti introdotti da Lord Mansfield. Il suo successore, William Murray (1705-1793), poi Lord Mansfield, fu un grande Common Lawyer inglese, tuttavia le sue origini sono scozzesi. Mantenne sempre un forte interesse per il Diritto scozzese, che aveva seguito il modello europeo di recezione del diritto romano. Murray fu Lord Chief Justice dal 1756 al 1788. Nonostante la prassi di seguire il precedente stesse mutando verso l'obbligo di stare decisi, Murray intervenne continuamente per ammodernare il Common law.

[Le riforme giudiziarie e i "Judicature Acts"](#)

Tra gli anni 1873-1875 con l'emanazione dei Judicature Acts si realizzarono importanti riforme giudiziarie; in base a tali disposizioni venne anzitutto sancito il superamento del sistema dei Writs, ormai superati, e riunirono poi le competenze dell'Equity e del Common Law senza più distinzioni: ciascun giudice era competente nell'applicazione sia delle norme derivanti dal primo che dal secondo indistintamente. Vennero poi istituite le County Courts e gli Special Tribunals, con compiti di risolvere le controversie tra cittadini e tra cittadini e Stato. In Inghilterra non c'era distinzione in procedimento amministrativo e in procedimento ordinario fino al 1982, quando la House of Lords, nel caso O'Reilly v. Mackman (All. E. Rep. 1982, 3, 1124), rese obbligatorio il procedimento amministrativo (application for Judicial Review, introdotto nel 1977 con l'Order 53 delle Rules of Supreme Court) in tutte le questioni di Public law. Inoltre, nella capitale venne definita e organizzata la Supreme Court Of Judicature composta in primo grado dalla High Court Of Justice e in secondo grado dalla Court Of Appeal. I Judicature Acts, approvati dai governi liberali, avevano soppresso la competenza giurisdizionale della House of Lords e abolito i writs.

Il successivo governo conservatore, nel 1876, pose nuovamente la House of Lords al vertice del giudiziario del Regno Unito, pur mantenendola esterna alla Supreme Court of Judicature. Affinché un processo venga istruito e giudicato dal grado superiore è presente un efficace sistema di filtri e di requisiti: ovviamente la richiesta della parte soccombente, un Leave (una specie di "lasciapassare") rilasciato dal tribunale di grado inferiore e l'accettazione del tribunale superiore. Tale procedimento è molto restrittivo: alla House Of Lords non giungono più di 30-40 procedimenti annuali.

[L'affermazione del principio dello "Stare decisis"](#)

La prassi dello stare decisis si consolida nel XIX secolo con l'emanazione degli Judicature Acts e con la diffusione di law reports affidabili, che consentono una ricerca attendibile dei precedenti applicabili. Verso la fine dell'Ottocento, la prassi tende a diventare obbligo a seguire il precedente, in misura piena in ambito verticale, in misura limitata e temporanea in quella orizzontale. Stare decisis verticale significa che i precedenti di una Corte superiore vincolano i giudici delle Corti inferiori.

La Camera dei Lord stabilì il proprio obbligo a seguire i propri precedenti, dopo progressivi irrigidimenti nel corso del secolo, con London Street Tramways Co. Ltd v.

London County Council nel 1898 superato successivamente nel 1966 con un practice statement, in cui afferma di non essere più autovincolata.

Constitutional Reform Act e Supreme Court of the United Kingdom

Il Constitutional Reform Act del 2005 ha disposto la creazione di una Corte suprema del Regno Unito. A partire dal 2009, ad essa sono state attribuite le competenze giurisdizionali del Comitato d'Appello (cosiddetta Law Lords) della Camera dei Lord e quelle del Comitato Giudiziario del Consiglio Privato in materia di devoluzione. La riforma ha comportato la separazione formale tra giudiziario e legislativo, finora mancante.

Caratteristiche generali (tratti distintivi e peculiarità)

La denominazione di tale sistema giuridico viene spesso utilizzata nell'accezione più frequente in contrapposizione a civil law; in tale accezione Common law è usato come sinonimo di diritto anglosassone, mentre civil law indica i sistemi giuridici influenzati dal diritto romano propri dei paesi dell'Europa continentale e, almeno formalmente, anche della maggior parte dei paesi extra europei che non abbiano mai avuto rapporti coloniali con la Gran Bretagna. Esso si è sviluppato differentemente dal Civil law per una serie di ragioni strutturali:

- la continuità;
- la mancanza di codificazioni generali;
- la formazione pratica del giurista di Common law (formazione universitaria del giurista di Civil law);
- la selezione dei giudici fra i migliori avvocati superiori, i barrister (selezione burocratica dei giudici di Civil law);
- la precoce centralizzazione ed elevato prestigio delle Corti superiori inglesi (frammentazione delle Corti continentali fino all'assolutismo);
- il ridotto ruolo della dottrina giuridica universitaria nella formazione del diritto (elevato ruolo della dottrina continentale);
- l'assenza della recezione del diritto romano, salvo influenze su opere dottrinali;
- la giurisprudenza è la principale fonte del diritto, con un ridotto intervento del diritto legislativo (il diritto legislativo è prevalente nei paesi di Civil law);
- l'antica affermazione della Rule of Law (concetto analogo a stato di diritto);
- l'obbligatorietà del principio dello stare decisis (a partire dalla metà del XIX secolo);
- la mancanza della figura del notaio come intesa nei sistemi di civil law; le cui funzioni sono svolte dagli avvocati.

L'importanza della giurisprudenza

Al contrario dei sistemi di civil law - che si basano su diritti codificati, ovvero un sistema di norme suddivise in categorie da genus a species (codice civile, penale, di procedura civile e penale) - il common law si caratterizza come un sistema giuridico di diritto non codificato che si basa su un modello di "precedente giurisprudenziale", attraverso il quale i giudizi vengono stabiliti sulla base di altre precedenti sentenze di casi tra loro molto

simili, consolidandosi nel tempo. Per il diritto anglosassone (e per le varie declinazioni coloniali o post-coloniali) la procedura precede e prevale sulla sostanza. In mancanza di un sistema giuridico (che nell'Europa medievale continentale è nato nelle Università e non nella pratica e che è lontano dalla concezione anglosassone di diritto) il diritto sostanziale è stato elaborato come soluzione concreta al caso concreto, senza che dovesse esservi una preesistente previsione alla quale il giudice potesse fare riferimento: remedies precede rights. Tale è la rilevanza della procedura che si è giunti a dire da uno dei padri dell'antropologia giuridica.

[Il ruolo della legislazione statale](#)

La statute law (o statutory law) indica il complesso di norme codificate in modalità scritta emesse dal legislatore in senso proprio, rappresentando quindi una fonte del diritto diversa dalla case law, ossia il diritto di creazione giurisprudenziale.

[Equity](#)

L'equity identifica un insieme di principi di diritto adottati secondo equità seguiti negli Stati che adottano il sistema di Common law.

La differenza si sostanzia in ordine non logico ma procedurale: le azioni e i relativi diritti discendenti dal sistema di common law (ad esempio l'azione di responsabilità per danni) sono detti at law, mentre gli altri diritti e azioni (es. l'azione di risoluzione contrattuale) sono detti in equity.

Il VII emendamento della Costituzione degli Stati Uniti che recita:

- In Suits at common law [...] the right of trial by jury shall be preserved

si riferisce per l'appunto alle sole azioni in law. È importante per il giurista continentale rammentare tale ultima bipartizione, in quanto spesso in law viene tradotto come "secondo diritto" e in equity come "secondo equità"; che è in realtà errato.

[Habeas corpus](#)

Habeas corpus è un tipo di ordinanza emessa da un giudice di portare un prigioniero al proprio cospetto, per verificarne le condizioni personali ed evitare una detenzione senza concreti elementi di accusa.

[Hue and cry](#)

Uno hue and cry (grido d'allarme - pianto con clamore), nei sistemi di common law, indica un procedimento attraverso il quale gli astanti sono chiamati a contribuire alla cattura di un criminale che è stato visto da testimoni nell'atto di commettere un delitto.

[Stare decisis](#)

Con stare decisis si indica un principio generale dei sistemi in base al quale un giudice è obbligato a conformarsi alla decisione adottata in una precedente sentenza, nel caso in cui la fattispecie portata al suo esame sia identica a quella già trattata nel caso in essa deciso.

[Trust](#)

Il trust è un istituto giuridico che serve a regolare una molteplicità di rapporti giuridici di natura patrimoniale (isolamento e protezione di patrimoni, gestioni patrimoniali controllate in alcune materie).

Writ

Il Writ era un ordine con cui il Re ordinava ad un individuo di intraprendere una determinata azione; successivamente a partire da Enrico II d'Inghilterra divenne un atto accessibile anche ai privati dietro pagamento, al fine di procurarsi una tutela giuridica, rilasciato dalla cancelleria reale.

Diffusione nel mondo del common law

Tale sistema del common law è attualmente in vigore in Stati come Regno Unito (esclusa la Scozia), Stati Uniti d'America, (escluso lo Stato della Louisiana), Australia, Canada (esclusa la provincia del Quebec) e Hong Kong.

Altre nazioni hanno poi adattato il sistema del common law alle loro tradizioni, creando così un sistema misto. Per esempio, l'India, la Nigeria, la Sierra Leone, il Gambia, il Ghana, il Kenya, Uganda adottano il sistema del common law frammisto a regole giuridiche di stampo religioso.

Canada e common law

L'esperienza costituzionale del Canada costituisce un tentativo riuscito di far convivere istituti appartenenti a tradizioni giuridiche diverse e di innestare figure di civil law in un contesto di Common law. Con l'approvazione del Constitution Act nel 1982 venne posto un collegamento tra le due culture differenti: dall'esperienza europea continentale "importa" la codificazione costituzionale dei diritti fondamentali della persona, da quella statunitense istituisce un sistema di controllo di legittimità costituzionale proprio della judicial review definendo una corte suprema dedita al compito. Viene sancita anche l'inapplicabilità di leggi contrarie alla costituzione e il carattere rigido della stessa. Attraverso la notwithstanding clause permane comunque un forte principio di sovereignty of parliament proprio del Regno Unito esempio principe di ordinamento giuridico di Common law.

Stati Uniti d'America e common law

Il diritto degli Stati Uniti d'America si basa sul common law, sebbene ci siano anche altre importanti come lo United States Code che rappresenta il diritto codificato. La parità tra le due fonti è stata superata con l'avvento del positivismo giuridico, che sancisce la fine del general common law e impone la ricerca di una fonte scritta nel diritto degli Stati Uniti: ciò «viene consacrato dalla Corte suprema nel 1938, nella sentenza Erie v. Tompkins. In questa pronuncia si afferma che a dover trovare applicazione sono sempre le leggi dei singoli Stati della federazione, salvo nelle materie disciplinate dalla Costituzione o da legge federale; dunque, fino all'intervento di una norma legislativa scritta non è possibile applicare norme diverse, come appunto il general common law».

Accanto a queste due fonti principali ci sono gli executive orders, che possono essere emanati dal Presidente degli Stati Uniti d'America e dai governatori degli Stati federati degli Stati Uniti d'America.

Pubblicità

La pubblicità si intende quella forma di comunicazione di massa usata dalle imprese per creare consenso intorno alla propria immagine, con l'obiettivo di conseguire i propri obiettivi di marketing (es. vendita di prodotti).

Caratteristica principale della comunicazione pubblicitaria è diffondere dunque messaggi preconfezionati a pagamento attraverso i mass-media, con l'obiettivo che il consenso si trasformi in atteggiamenti o comportamenti positivi da parte del pubblico o consumatore che non consistono solo o semplicemente nell'acquisto del prodotto o servizio: la pubblicità informa, persuade, seduce il pubblico ed è ritenuta corretta se fidelizza l'utente finale in base a principi civili e umanizzanti.

Storia

La pubblicità ha radici antiche, ed è intimamente collegata con la propaganda o lo sviluppo delle prime attività commerciali e dalle relative iscrizioni, insegne o simboli merceologici.

Presso gli scavi archeologici di Pompei si possono leggere ancora oggi delle scritte, sui muri delle case romane distrutte dal vulcano nel 79 d.C., che invitano i passanti a votare per un certo candidato alle elezioni, mentre nella via dell'Abbondanza una serie di insegne di una bottega mostra le fasi di lavorazione della stoffa, a riprova della sua qualità.

La situazione si evolve in Europa con l'invenzione della stampa. Nel 1479 il tipografo britannico William Caxton diffonde un opuscolo per reclamizzare le sue pubblicazioni, mentre i primi antenati dei volantini iniziano a circolare nelle città del continente all'inizio del Cinquecento. In Germania ad esempio si disegnano i premi delle lotterie per invogliare a prendervi parte.

Con la rivoluzione industriale, l'aumento della produzione di merci si è imposto poi il modello pubblicitario che noi conosciamo: il prodotto di una scienza che usa tecniche raffinate e si avvale dell'apporto di psicologi, artisti, disegnatori e registi famosi. È un fenomeno che coinvolge masse enormi di persone ed è un'industria che investe ingenti capitali, impiega intelligenze soprafine e dà lavoro a milioni di persone.

La comunicazione pubblicitaria nasce e cammina parallelamente alle esigenze economiche, sociali, politiche e culturali di un paese. Alla fine del XIX secolo l'Italia era ancora un paese prevalentemente ad economia agricola, con una situazione di povertà molto diffusa e con enormi differenze socio-economiche tra il Nord e il Sud del paese ed un'alta percentuale di analfabetismo. Le prime comunicazioni pubblicitarie (al tempo chiamate réclame) iniziano a diffondersi con la nascita dei giornali tra la metà dell'Ottocento e gli inizi del Novecento. Sulle ultime pagine dei quotidiani, quali la "Domenica del Corriere", la "Tribuna Illustrata" e l'"Illustrazione Italiana", appaiono i primi annunci pubblicitari.

Agli inizi la pubblicità veniva fatta principalmente con solo testi e disegni, anche se la maggior parte della popolazione era analfabeta ed erano molto pochi coloro che potevano permettersi i giornali, e la pubblicità era molto semplice ed immediata. Spesso si usavano i verbi all'imperativo: «Bevete...», «Prendete...», «Al vostro farmacista chiedete...».

Con la pubblicità murale la comunicazione si sviluppa e, grazie all'opera di cartellonisti quali Leonetto Cappiello, Adolf Hohenstein, Giovanni Maria Mataloni, Leopoldo Metlicovitz e Marcello Dudovich diventa una vera e propria forma d'arte.

Negli anni '20, quando la radio cominciò a diffondersi negli Stati Uniti, era considerato inopportuno mandare in onda annunci pubblicitari: sarebbero stati trasmessi nelle case dei cittadini, che erano considerate uno spazio privato. Poi un programma di

successo, Amos 'n' Andy , infranse il muro della correttezza e cominciò a trasmettere interruzioni pubblicitarie.

Classificazione

Fra tutte le possibili classificazioni della pubblicità, forse la più semplice e basilare è la classificazione in relazione al fine ultimo profit/non profit, e cioè se la réclame è più o meno a scopo di lucro:

- pubblicità commerciale: volta a reclamizzare un prodotto di mercato (o comunque la ditta che lo produce). È la forma di pubblicità più diffusa.
- pubblicità sociale: volta a promuovere finalità socialmente rilevanti.
- advocacy advertising: volta a promuovere un consenso relativo a tematiche su cui esiste una divergenza di opinioni.
- pubblicità pubblica: impiegata dallo Stato o dalla Pubblica Amministrazione volta a comunicare informazioni relative ai diritti e ai doveri dei cittadini.
- propaganda politica: volta a reclamizzare un partito o un'idea politica.

Ovviamente esistono molte altre classificazioni, che non sono necessarie si escludono a vicenda. Si può andare da classificazioni molto generiche, come ad esempio quella in relazione al tipo di medium che veicola la réclame (radio, televisione, cinema, giornali, periodici, affissioni, Internet) fino a classificazioni piuttosto specifiche come ad esempio quelle in relazione al tipo di target (ossia il destinatario).

In Italia la cultura del secondo dopoguerra, che vedeva la réclame come un qualcosa di negativo, ha dato vita ad una forma di pubblicità televisiva paradossalmente molto creativa e unica al mondo: Carosello. Il primo pubblicitario italiano ad essere nominato CEO europeo all'interno di una multinazionale pubblicitaria è stato Paolo Ettore nel 2002 nella Saatchi & Saatchi.

Efficacia della pubblicità

Uno dei quesiti di fondo della pubblicità è il seguente: la pubblicità funziona? (ovvero: la pubblicità serve, oppure il mercato funzionerebbe alla stessa identica maniera anche senza di essa?) Per rispondere a questa domanda è necessario innanzitutto stabilire cosa s'intende per pubblicità efficace, e quindi stabilire qual è lo scopo della pubblicità stessa. A titolo illustrativo è utile (e parsimonioso) circoscrivere il ragionamento alla pubblicità commerciale classica.

Agli occhi di un utente, ad esempio un'azienda, una pubblicità è efficace se fa guadagnare soldi; perciò lo scopo della pubblicità, il motivo per cui s'investe denaro in uno spot televisivo o altro, è vendere di più il proprio prodotto. Sebbene questa concezione sia legittima, non è corretta: infatti, tra la messa in circolazione di una réclame e il momento in cui un consumatore finalmente compra il prodotto pubblicizzato, e in alcuni casi e più veloce rispetto al commercio del prodotto che intercorrono talmente tante variabili che non ha senso collegare questi due punti con una semplice freccia.

È pur vero che per una certa categoria di prodotti uno schema così semplice come quello stimolo-risposta («vedi la pubblicità/compri il prodotto») può anche essere appropriato, ma i prodotti in questione sono quasi sempre beni che comportano un minimo investimento economico e soprattutto scarse implicazioni a livello emotivo: sono di solito beni di largo consumo impiegati per le esigenze quotidiane (come l'acqua

minerale, la benzina o la carta igienica), e che vengono acquistati quindi con una certa regolarità e che hanno delle alternative altrettanto valide. E in ogni caso le forti associazioni, gli automatismi che si possono instaurare nella mente del consumatore grazie a questo tipo di pubblicità («il livello delle vendite è in funzione della quantità di pubblicità») sono assai fragili e contingenti. Per tutto il resto la questione è assai più complessa.

Destinatario

Innanzitutto fra lo stimolo e la risposta c'è una persona che pensa, che ha un suo modo di reagire ai tentativi della società. Più in generale che ha una propria personalità e che reagisce alla pubblicità in base ai tratti di tale personalità.

Mittente

Un altro elemento ad avere un rilievo importante è rappresentato dalla fonte dello stimolo, da chi proviene il messaggio, ovvero il mittente. In particolare, nel caso specifico riguardante la comunicazione pubblicitaria, è possibile ipotizzare tre principali categorie di fonti che possono interferire sul messaggio che comunicano:

- l'Impresa, cioè l'utente che si sta servendo della pubblicità, identificabile a livello di Identità societaria e contemporaneamente o alternativamente a livello di Immagine di marca
- il Testimonial o l'Influente, cioè un eventuale particolare personaggio che può rendere la comunicazione più veridica e conferirle una coloritura emotiva in virtù di una sua particolare autorevolezza o di una sua specifica competenza.
- il Medium, cioè il mezzo con il quale viene veicolato l'annuncio, la cui immagine e il cui grado di specializzazione possono avere una loro incidenza sulla capacità di persuasione della pubblicità stessa.

Medium

Il Medium, ossia il mezzo di comunicazione di massa è importante, tuttavia, non solo per l'aura che riesce a dare alla pubblicità ma anche, e soprattutto:

- per le sue caratteristiche tecniche (quindi per la sua capacità di veicolare o meno certe informazioni);
- per la sua capacità di integrarsi con il contenuto creativo dell'annuncio (in maniera neutra, potenziandolo, oppure ostacolando).

Ogni medium ha una sua specificità, diversa da tutti gli altri, ha una propria grammatica e una propria sintassi, ha un modo particolare di attrarre l'attenzione, di articolare il discorso pubblicitario.

Messaggio

Ha un rilievo importante il Messaggio che si sta comunicando.

In generale: a livello di Contenuti (cosa si dice) e Struttura (come lo si dice).

Più nello specifico:

- **A livello del tipo utilizzato di Codice** (che di norma stabilisce i significati denotativi del messaggio) e di Sottocodice (che di norma invece attribuisce i significati connotativi al messaggio), nella misura in cui la pubblicità può essere letta o riletta come sistema di segni secondo una prospettiva Semiotica classica. Di base i codici impiegati in pubblicità sono quello Iconico, quello Linguistico e quello Sonoro, ciascuno con i rispettivi sottocodici.
- **Oppure a livello del tipo di Testo** al quale è riconducibile la pubblicità, nella misura in cui la pubblicità può essere invece ridotta a testo, anziché ad un sistema di segni, secondo una prospettiva sempre semiotica ma meno classificatoria e più volta a coglierne il senso, quindi più disposta ad andare in profondità, che prende il nome di Semiotica testuale planare.
- **Ad un altro livello ancora che è quello delle figure retoriche che sono state impiegate.** Molte figure retoriche hanno una loro incisività nel rendere persuasiva una pubblicità e non a caso iperboli, antonomasie, metonimie o metafore sono parte integrante del linguaggio pubblicitario.

Prodotto

È fondamentale poi l'oggetto del messaggio pubblicitario, cioè il Prodotto di cui si sta parlando, sia dal punto di vista del consumatore sia dal punto di vista dell'utente.

Quindi:

1. Da un lato qual è l'immagine che i consumatori hanno di un dato prodotto (immagine di prodotto), perché non si deve sottovalutare che la comunicazione pubblicitaria è in larghissima parte condizionata dalle caratteristiche del prodotto che promuove e che la sua stessa efficacia è strettamente correlabile con le caratteristiche della categoria dei beni reclamizzati. In particolare ciascun prodotto viene valutato globalmente:
 - sia in base alle proprie caratteristiche Fisiche (ha determinate caratteristiche strutturali o merceologiche, promette determinate prestazioni, ha determinati attributi funzionali);
 - sia in base alle proprie caratteristiche Immateriali (ha determinate caratteristiche psicologiche e socio-culturali).
2. Dall'altro lato qual è la strategia di marketing adottata dall'utente, quale posizionamento si vuol fare acquisire al prodotto per mezzo della pubblicità. La comunicazione varierà infatti a seconda:
 - che si stia trattando il lancio di un prodotto nuovo;
 - che si stia trattando l'ampliamento del mercato, l'intensificazione del consumo o il rafforzamento della fedeltà alla marca di un prodotto in fase di espansione
 - che si stia trattando la difesa o il consolidamento delle posizioni già acquisite da un prodotto ormai maturo.

Tutto questo perché il posizionamento è ciò che permette:

- di individuare il tipo di pubblico al quale rivolgersi, cioè il o i target da privilegiare (dal momento che una pubblicità che spera di parlare a tutti finisce quasi sempre col non parlare a nessuno!);
- di definire il plesso di significati e attributi che devono caratterizzare il prodotto agli occhi del target (in questo secondo caso il posizionamento mira infatti alla Costruzione della Rappresentazione Mentale del prodotto o più in generale della marca ovvero mira ad attribuire al prodotto o alla marca caratteristiche uniche, facilmente riconoscibili, persistenti nel tempo, rilevanti per il consumatore).

Questo ovviamente nella migliore delle ipotesi, perché non infrequentemente a complicare le cose c'è il fatto che il posizionamento cambia di continuo o è oscuro, quando non manca del tutto.

Creatività

Non ultime sono importanti le caratteristiche generali Tecniche e Creative del messaggio pubblicitario, la sua architettura, la sua ingegneria e la sua fattura, quelle che globalmente permettono di dire «questa è una buona pubblicità», sebbene spesso non sia possibile individuare di preciso quali siano i singoli ingredienti e il peso che ciascuno di essi ha.

Marketing mix

Già a questo livello appare evidente come le variabili in gioco siano talmente tante che pretendere che la pubblicità possa determinare in modo meccanico le vendite non è molto realistico. Senza contare poi il fatto che, in ogni caso, la pubblicità non è sola ma fa parte del cosiddetto Marketing Mix, cioè a incidere sul volume delle vendite non vi è solo la réclame. La pubblicità, per quanto valida possa essere, dovrà sempre fare i conti con:

- prodotto sia a livello della qualità (per un prodotto scadente non c'è campagna pubblicitaria che tenga) e sia a livello dei significati simbolici (cosa vuol dire possedere quel prodotto);
- eventuale Design dell'oggetto, l'Imballaggio che lo confeziona, il Nome con rispettivo Logotipo (e Marchio) stampato sopra;
- immagine di marca, corporate image, e Made In image, che sono rispettivamente le immagini della marca del prodotto, dell'industria che produce quella marca, e del paese dove risiede quell'industria;
- prezzo;
- distribuzione (è difficile acquistare un prodotto irreperibile o esaurito);
- incidenza che può avere il Punto Vendita a svariati livelli (quanto è simpatico o antipatico il negoziante);
- promozioni in atto (le offerte 3x2);
- ritorno di immagine dovuto a Sponsorizzazioni;
- concorrenza (che vende un prodotto identico ma di un altro colore).

Contesto

Un altro aspetto ancora, fondamentale, è che il consumatore non è (di solito) un anacoreta che vive avulso dal resto del mondo, ma è un individuo che recepisce la pubblicità anche alla luce dei valori o degli orientamenti del gruppo o dei gruppi di cui fa parte o ai quali aspira. Questi influenzano la sua esposizione alla comunicazione, l'interpretazione del messaggio, l'accettazione delle sue conclusioni. E spesso la comunicazione gli perverrà di seconda mano, distorta o potenziata da altri individui e più in generale dal contesto sociale in cui vive. In questo senso due elementi emblematici sono rappresentati:

- da un lato dall'eroe un po' decaduto dell'era pre-televisiva, ovvero l'Opinion leader che ha il duplice ruolo e di funzionare da relais diffondendo e rendendo più autorevoli col proprio avallo quelle comunicazioni alle quali difficilmente gli altri membri del gruppo potrebbero avere accesso, e di operare un controllo selettivo nonché ostacolare la diffusione di quelle informazioni provenienti dai mass media che non si ritengono conformi al sistema di valori e di norme del gruppo;
- dall'altro lato dalla ben più viva e vegeta Comunicazione Interpersonale, ossia i rumor, il passaparola, la notizia che vola veloce di bocca in bocca, che è in grado non solo di trasmettere le informazioni che provengono dai mezzi di massa ma anche e soprattutto di attribuire loro un significato, divenendo di fatto un efficace filtro in grado di ridurre, potenziare o distorcere quanto detto dalla réclame.

Esterna

Si intende con pubblicità esterna (outdoor advertising o Out-of-home advertising) tutte le forme pubblicitarie presenti all'esterno delle mura domestiche o di un dispositivo elettronico, quindi presenti sul territorio ed interagenti con esso.

La più grande differenziazione è tra:

- pubblicità statica: cartelli pubblicitari, murales, pensiline autobus, cartelli all'interno della metro, delle stazioni ferroviarie, insegne, vetrofanie, etc.
- pubblicità dinamica: pubblicità su autobus, camion vela, taxi.

La normativa di riferimento in Italia è l'art.23 del Codice della Strada e del suo Regolamento di attuazione per quanto concerne il rilascio delle autorizzazioni da parte degli Enti competenti, a cui tutta è soggetta.

In Italia il DL 507/93 e succ.mod. regolamentano l'imposta sulla pubblicità.

Altre variabili

Infine ulteriori elementi che possono avere una loro incidenza sull'efficacia della pubblicità sono rappresentati:

- da alcune misure ovvie ma imprescindibili dell'Audience, in primis quante persone sono state esposte ad una data pubblicità e quante volte;
- da variabili intervenienti banali, ma neanche poi tanto, che possono compromettere la buona riuscita della comunicazione pubblicitaria a qualsiasi livello, come il "rumore", inteso sia in senso fisico sia in senso semantico: disturbi, interferenze, fraintendimenti, cripticità, ecc.

Obiettivi della pubblicità: Goodwill e Life Style

«Se ti ricordi, con la pubblicità di una volta si poteva verificare se un *prodotto* aveva venduto meglio dopo che era stato reclamizzato, ma adesso le aziende verificano se le *persone* hanno cambiato il loro comportamento, e i feed di ogni individuo vengono costantemente ottimizzati per cambiare il comportamento individuale»

(Jaron Lanier)

A questo punto è quindi evidente come le variabili in gioco siano davvero tante e complesse. Pretendere quindi che una pubblicità di per sé riesca a vendere, o per converso a farci comprare, è un po' troppo semplicistico.

Scopo della pubblicità è piuttosto, secondo una visione più realistica, quello di stimolare una propensione al consumo o prima ancora un'intenzione all'acquisto. Per efficacia si intende quindi la capacità che ha una determinata pubblicità di creare goodwill verso il prodotto (letteralmente: benevolenza, amicizia, simpatia), cioè evocare il desiderio, la convinzione che quel prodotto rappresenti una soluzione valida e desiderabile, anzi la migliore delle soluzioni possibili.

Ma sebbene questo resti l'obiettivo primario non bisogna trascurare però il fatto che nella nostra civiltà la pubblicità ha assunto anche altre funzioni:

- innanzitutto quella di attribuire, come già accennato, caratteristiche differenziali a prodotti sempre meno riconoscibili l'uno dall'altro al momento della produzione e quella di valorizzare le marche rispetto al generale appiattimento delle caratteristiche distintive obiettivamente riscontrabili;
- poi, più ambiziosamente, quella di trasformare i prodotti e le marche in segni, cioè riverberare sulla fisicità dei prodotti significati simbolici che vanno ben oltre le caratteristiche materiali.

Ciò è possibile in una società come quella occidentale, dove è stata da tempo superata la fase di soddisfazione dei bisogni primari e il consumo appare progressivamente trasformarsi in comunicazione: la pubblicità sfrutta questo meccanismo essendone sì un effetto, ma divenendone anche al contempo una causa. Gli individui, infatti, ricercano nei beni che acquistano, oltre all'utilità funzionale:

- da un lato, che si può considerare storico, un modo per esprimere uno status sociale al quale si appartiene o al quale si vorrebbe appartenere, ostentare cioè un prestigio sociale;
- da un altro lato, che è invece un po' più attuale, un modo per esprimere una cultura moderna con la quale si è integrati o con la quale ci si vorrebbe integrare. Si parla in tal caso di consumo di cittadinanza. Gli oggetti rivestono un significato sociale perché comunicano secondo convenzioni universalmente accettate, quindi alla stregua di una lingua, i valori degli individui che li possiedono, il loro life style (letteralmente: stile di vita), forse addirittura la loro reale identità. Il messaggio espresso dal singolo prodotto acquista un significato solo nei rapporti e nelle relazioni che instaura con altri messaggi, con il sistema complessivo della comunicazione degli oggetti. A sua volta il codice generale – la lingua degli

oggetti – si articola secondo i codici subculturali dei diversi gruppi di cui si compone il sociale.

Opposizione alla pubblicità

È certo un dato di fatto, sotto gli occhi di tutti, che la pubblicità sia onnipresente: si calcola che una persona in una giornata media veda, a seconda delle stime, un qualcosa che oscilla tra i trecento e i tremila annunci. Alcuni individui e movimenti sono contrari all'influenza di questo fenomeno, e militano contro di esso.

La critica si esercita a tre distinti livelli:

- il contenuto e il contenente
- l'invadenza e gli abusi
- l'essenza stessa del fenomeno Pubblicità

Critica del contenuto

La pubblicità ha poco tempo per interagire, essa utilizza dunque dei mezzi criticabili per migliorare la propria efficacia. La mancanza di pubblicità può comportare il fallimento dell'attività e quindi la perdita della stabilità finanziaria da parte del titolare.

Necessità del cliché

Avendo poco tempo a disposizione per far passare un'idea, la pubblicità utilizza frequentemente preconcetti, stereotipi e cliché tradizionali riconducibili alla pubblicità sessista: bambini in una casa confortevole, la donna in cucina e l'uomo al lavoro. Talvolta accade che essa utilizzi dei contro-ruoli allo scopo di richiamare l'attenzione del consumatore, oppure che cerchi di essere provocatoria, perfino scioccante (come è il caso della Shockvertising ovvero della Yobbo advertising e dei Fear arousing appeals). Ma anche in questi casi essa non cesserebbe di riproporre i propri supporti: la pubblicità cerca di sedurre attraverso un'immagine "politicamente corretta".

Appello alle pulsioni elementari

Cercando di essere efficace, essa utilizza ogni volta che è possibile un richiamo, un appello a sentimenti o istinti forti, saltando la riflessione ragionata. La pubblicità vede dunque un fiorire di offerte piene di pin-up, o di maschi super palestrati. Nel 1947 Georges Bernanos andava oltre in questa visione, affermando che i motori di scelta della pubblicità sono semplicemente i sette peccati capitali, per la ragione che è molto più facile appoggiarsi sui vizi dell'uomo che sui suoi bisogni. Ancora la pubblicità a cui fa riferimento l'autore citato non esisteva ai suoi tempi nella forma attuale. All'epoca consisteva soprattutto in piccoli annunci e réclame.

Necessità della novità per la novità

Non è facile farsi notare in mezzo a migliaia di annunci pubblicitari e altri stimoli. La pubblicità dunque cerca di provocare per incidere meglio sulla mente dei propri destinatari.

Il committente desidera spesso esprimere un'immagine di novità e audacia (tecnica o artistica). Una pubblicità spinta utilizzando simboli religiosi o simili, oppure che non esiti a fare uso della violenza, può essere una pubblicità vincente in termini di influenza sul

pubblico. D'altra parte secondo alcune ricerche le scariche di adrenalina renderebbero più efficace la memorizzazione.

Si comprende dunque perché, tra stereotipi, sesso e violenza, la pubblicità sia criticata, e anche, talvolta, condannata civilmente.

Deformazione dello spirito critico

La pubblicità, per definizione, insiste sulle qualità di un prodotto, senza sottolinearne i difetti. Il pubblico sa generalmente che la pubblicità è una forma di menzogna (anche solo per il fatto di quanto omette di informazione):

- sia perché è sicuro delle scelte che sa di poter fare da solo;
- sia perché può ignorarla;
- sia perché può considerarla una forma di spettacolo.

Emblematico il caso del latte in polvere per neonati, che aveva indotto attraverso la propaganda a far rinunciare all'allattamento al seno le madri per diversi anni, per porre fine a questa pericolosa manipolazione diversi Stati, compresa l'Italia, hanno vietato la pubblicità del latte per bebè.

Manipolazione dell'inconscio

Circa un secolo fa Edward Bernays nipote di Freud, spin doctor e pubblicitario, ammetteva nel suo libro "Propaganda": «coloro che hanno in mano questo meccanismo [...] costituiscono [...] il vero potere esecutivo del paese. Noi siamo dominati, la nostra mente plasmata, i nostri gusti formati, le nostre idee suggerite, da gente di cui non abbiamo mai sentito parlare. [...] Sono loro che manovrano i fili...»

Bernays non si riferiva soltanto alla propaganda politica, bensì anche alla pubblicità commerciale, i cui strumenti sono gli stessi: la sua campagna per la American Tobacco Company negli anni venti, per incitare le donne a fumare, consistette per esempio nell'associare visivamente in maniera costante la sigaretta e i diritti o la libertà della donna. Questa campagna fece aumentare le vendite a tal punto che la società Philip Morris riprese più tardi questa idea per gli uomini, e lanciò il famoso cow-boy Marlboro.



Vs.



Gli abusi

Come ogni attività, la pubblicità è sottoposta ad una regolamentazione e ad una deontologia.

Nessuna regolamentazione protegge ancora il consumatore dal martellamento di un singolo messaggio ripetuto parecchie dozzine di volte in una settimana. Eppure la ripetizione a questo ritmo di messaggi monotoni e uguali aprirebbe il diritto a una querela per "assillamento", reato riconosciuto e sanzionato.

Alcuni organi pubblici o privati si incaricano di fare rispettare le regole (ogni paese ha le proprie). Esistono anche organi di etichettamento (ad esempio, per la connotazione di pubblicità adatta a tutti), organi di controllo (nei paesi "liberi" questo controllo si esercita a posteriori, per non assumere la forma di censura), e anche i tribunali possono essere investiti di questo compito. Questo controllo si esercita sul contenuto (ad esempio non troppa pornografia come nel caso della pubblicità erotica o non troppa violenza come nel caso della shockvertising) o sulla forma (distinzione chiara tra ciò che è espresso come puro messaggio pubblicità promozionale e il contenuto con sottintesi informativi, ludici o altro, come nel caso della pubblicità ingannevole). Possono ugualmente esistere regolamentazioni riguardanti certi mezzi di trasmissione di pubblicità (come ad esempio i poster pubblicitari stradali vietati ad esempio in Trentino-Alto Adige e in Spagna).

Succede anche che le regole non siano applicate affatto, e che le autorità preposte al controllo non diano prova di un grande zelo per porvi rimedio. In Francia esistono associazioni come Paysages de France che cercano di limitare l'estensione della pubblicità oltre i limiti permessi dalla legge, attuando questa difesa dagli abusi sia un gruppo di pressione presso le autorità, sia passando direttamente alle vie legali.

Critiche

Alcuni movimenti (raggruppati in Francia sotto il termine di Antipub) considerano la pubblicità nefasta di per sé, al di là delle critiche ai contenuti.

- La pubblicità distrairebbe in senso pascaliano, cioè essa farebbe perdere di vista cose più importanti.
- Martellando con messaggi su soggetti di minore importanza, essa porta inconsciamente a percepire come minori i soggetti che non sono esposti (Kurt Vonnegut).
- Essa farebbe parte di un sistema economico vizioso, erigendo a norma sociale il consumo di beni inutili, perfino pericolosi, e i comportamenti compulsivi e sedentari nocivi in generale per la salute fisica e mentale (che dovrebbero poi essere presi in carico da nuovi prodotti o dai servizi sociali).
- La pubblicità cercherebbe di manipolare lo spirito di chi la guarda o ascolta. Il disegnatore satirico Bernhard Willem Holtrop usa l'espressione "colonizzare il nostro cervello". Questo argomento è in particolar modo diretto contro le campagne di imposizione dei marchi, il cui scopo è incidere il nome di un marchio nello spirito del consumatore, piuttosto che descrivere le qualità del prodotto. Di fatto, è stabilito che una casalinga di meno di cinquanta anni può tenere a mente solamente tre marche di detersivi. Per un produttore di detersivi è vitale far parte dei tre.

- La pubblicità contribuirebbe a ridurre l'importanza dei lettori per i media. I media sono principalmente finanziati dalla pubblicità, a scapito crescente del contributo dei lettori, degli ascoltatori o degli spettatori. Questa posizione sottomette i media agli inserzionisti, sottraendoli alla critica, sul principio che "non si morde la mano che ti procura il cibo". Certi "media" confessano e riconoscono di fare, della collocazione di spazi pubblicitari, il cuore della loro attività. È così che Patrick Le Lay, ex-direttore generale di TF1, ha affermato «Quello che noi vendiamo a Coca-Cola, è parte del tempo del cervello umano disponibile».
- La pubblicità darebbe vantaggio al committente piuttosto che al consumatore: il consumatore riceverebbe passivamente un'informazione distorta (la pubblicità), che può solleticare i suoi gusti e i suoi interessi, ma che lo fa in funzione degli interessi del committente, dopo che, grazie a sondaggi e studi di mercato (o per sua esperienza), il venditore detiene un'informazione chiara e oggettiva sul comportamento del consumatore, dei suoi desideri, dei suoi criteri di scelta, eccetera. Nessuna pubblicità passerà un messaggio di educazione civica, perché rischierebbe di perdere d'efficacia (quando dei ragazzi aprono una confezione di cioccolata, non li si vede mai, per esempio, gettare la carta in una pattumiera). Questo comportamento si trasmette nella quotidianità delle azioni, spesso all'insaputa degli interessati, visto che la pubblicità vende indirettamente uno stile di vita.
- Molte pubblicità (alcune in seguito censurate) diseducerebbero i cittadini portandoli a comportamenti come: - consumare senza limiti perché ad esempio approfittando di un'offerta un certo servizio costa poco (acqua, gas, luce...) - alimentazione non sana - discriminazione di etnie, religioni, gusti sessuali e donne - guida pericolosa - gioco d'azzardo patologico – violenza.

Paradossalmente, talvolta, allo scopo di far passare il loro messaggio anti-pubblicitario, questi movimenti utilizzano metodi pubblicitari classici: uso di stereotipi e slogan, affissioni, mobilitazione su internet (pubblicità "virale"), propositi e azioni provocatorie miranti a ottenere visibilità sui media (a volte offerta gratuitamente da giornalisti per diversi motivi) eccetera. Appare dunque che il loro bersaglio non è la pubblicità in senso ampio (la propaganda), di cui essi si servono senza complessi, ma solamente la pubblicità in senso stretto (commerciale e privata). Ciò può implicare in alcuni casi una tolleranza per la propaganda non commerciale o comunque controllata da un'entità a loro conveniente.

Questi movimenti sono seguiti con un certo interesse dalle stesse agenzie pubblicitarie, sempre pronte a recuperare tutto quanto permetta di veicolare un'immagine di "frode" e di libertà. Si sono quindi visti apparire manifesti pubblicitari ripieni di falsi graffiti antipub, con lo scopo di sollecitare l'attenzione.

La critica secondo la quale la pubblicità provoca poco a poco modifiche irrazionali della visione del mondo vede opporsi la critica inversa: modificare la visione spettatrice è ugualmente l'ambizione normale di ogni artista. Ma, come è molto spesso ripetuto agli studenti nelle scuole di pubblicità, e che spesso dimenticano, la pubblicità non è un'arte, e il pubblicitario non è un artista.

Pubblicità e bambini

I bambini a causa della loro intrinseca mancanza di malizia e di spirito critico, della loro emotività fragile e turbolenta, del loro intelletto in formazione, rappresentano una fascia di popolazione debole e particolarmente vulnerabile alla pubblicità.

Target privilegiato dalle imprese il marketing infantile fidelizzando futuri consumatori o comunque soggetti economici mediatori dei consumi famigliari attuali, a partire dall'opera specialistica di James U. McNeal professore di marketing alla Texas University, dagli anni 60 ha avuto un incremento costante e pervasivo, dal quale sono sorte importanti ripercussioni problematiche sui bambini che hanno portato alla formulazione di alcune specifiche normative restrittive del settore.

Lo stesso McNeal intervistato da Joel Bakan riconosce che i problemi sorgono quando la volontà degli addetti al marketing rivolto ai bambini è di descrivere come “divertente” qualunque cosa possa stimolare o convincere il bambino a desiderare o guardare qualcosa indipendentemente da cosa sia salutare od appropriato per loro:

- Cose che fanno male, pessimi valori e cattive idee vengono vendute ai ragazzini come divertenti.
- Troppi bambini ingrassano, si ammalano, non studiano abbastanza non dormono a sufficienza e in generale, mettono se stessi in pericolo attraverso un consumismo eccessivo.

Il genio creativo di marketing virale Alex Bugusky, nominato tra l'altro Interactive Agency of the Year 2010, sorprese tutti i clienti con un feroce manifesto contro il marketing rivolto ai bambini definendolo “una pratica distruttiva” priva di “valori positivi”, in quanto:

- incapaci di proteggersi e difendersi da un messaggio che non ha probabilmente a cuore i loro interessi.

Il guru del marketing Martin Lindstrom, nel suo libro “Brandchild” dice:

- “Insomma è triste ammettere che, nonostante questa sia la generazione più ricca che abbia mai calpestato il pianeta, è senz'altro la più insicura e depressa. E la fede dei bambini è tutta investita nel potere del marchio”.

La comprensione dell'intento persuasivo di un messaggio pubblicitario è un processo che richiede un'alta consapevolezza che viene raggiunta passando per diversi gradi successivi con l'avanzare dell'età, ad esempio l'abilità di riconoscere l'intento di vendere non è pienamente raggiunto neanche dai bambini di 11 anni.

In Italia normative di tutela dei bambini dalla pubblicità sono attive dall'Autorità Garante per l'Infanzia e l'Adolescenza AGIA, che si avvale per il controllo di un settore così diffuso e pervasivo soprattutto dai moderni dispositivi mobili, delle segnalazioni dei singoli cittadini. Il Codice di Autodisciplina della pubblicità italiana recita all'articolo 11, Bambini e adolescenti:

"Una cura particolare deve essere posta nei messaggi che si rivolgono ai bambini, intesi come minori fino a 12 anni, e agli adolescenti o che possono essere da loro ricevuti. Questi messaggi non devono contenere nulla che possa danneggiarli psichicamente, moralmente o fisicamente e non devono inoltre abusare della loro naturale credulità o mancanza di

esperienza, o del loro senso di lealtà. In particolare questa comunicazione commerciale non deve indurre a:

- violare norme di comportamento sociale generalmente accettate;
- compiere azioni o esporsi a situazioni pericolose;
- ritenere che il mancato possesso del prodotto oggetto della comunicazione significhi inferiorità, oppure mancato assolvimento dei loro compiti da parte dei genitori;
- sminuire il ruolo dei genitori e di altri educatori nel fornire valide indicazioni dietetiche;
- adottare l'abitudine a comportamenti alimentari non equilibrati, o trascurare l'esigenza di seguire uno stile di vita sano.

La comunicazione commerciale non deve contenere un'esortazione diretta ai bambini affinché acquistino o sollecitino altre persone ad acquistare il prodotto pubblicizzato. L'impiego di bambini e adolescenti nella comunicazione deve evitare ogni abuso dei naturali sentimenti degli adulti per i più giovani. Sono vietate rappresentazioni di comportamenti o di atteggiamenti improntati alla sessualizzazione dei bambini, o dei soggetti che appaiano tali."

Pubblicità nelle scuole

Il valore aggiunto della scuola per il marketing infantile è enorme poiché nell'immaginario infantile e non solo, essa incarna i principi di onestà, cultura e formazione. I messaggi con cui i bambini vengono a contatto all'interno dell'edificio scolastico sono considerati particolarmente autorevoli, sicuri e degni di fiducia.

Potere della pubblicità (Teoria forte)

Secondo la "Teoria Forte della Pubblicità" sia oppositori, sia sostenitori sarebbero convinti della grande potenza persuasiva della pubblicità stessa. La pubblicità infatti:

- influisce in modo incisivo sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei consumatori;
- riesce a manipolare, senza che il consumatore ne sia consapevole, la sua volontà;
- considera il consumatore passivo e sostanzialmente stupido;
- è in grado di incidere sia sulle vendite di singole marche sia sulla vendita di interi settori merceologici;
- si ispira a una strategia d'attacco per essere più efficace.

Ebbene, sulla base di molti studi sui rapporti tra pubblicità e vendite si può affermare che è lecito avere dei seri dubbi sui principali assunti di questa teoria, perché:

- la maggior parte dei prodotti nuovi lanciati sul mercato non ha successo, nonostante il forte appoggio della pubblicità;
- le vendite attribuibili direttamente alla pubblicità sono spesso modeste;
- nel settore dei beni di largo consumo, gli acquisti vengono effettuati con sorprendente regolarità e prevedibilità;

- il consumatore tende a costruirsi una sorta di repertorio di marche relativamente stabile, al quale attinge di volta in volta con larga discrezionalità;
- per la maggior parte dei beni di consumo difficilmente le vendite aumentano più del 1% o 2% all'anno.

Potere della pubblicità (Teoria debole)

Alla luce di queste considerazioni è allora forse più plausibile una teoria che ridimensiona, e non poco, il potere della réclame: si parla infatti di "Teoria debole" o "Teoria degli Effetti Limitati della Pubblicità" secondo la quale, invece, la pubblicità aumenta le conoscenze del consumatore, anche se questo tende prevalentemente ad esporsi alla pubblicità dei prodotti che già acquista, poiché la pubblicità:

- non è in grado di convertire le convinzioni né di vincere le resistenze dei consumatori;
- è più efficace quando viene impiegata per funzioni di rinforzo che non di allargamento del mercato;
- è destinata programmaticamente all'insuccesso allorché tenta di andare controcorrente rispetto ai valori e alle convinzioni radicate nel target a cui si rivolge (il cosiddetto effetto Boomerang);
- i consumatori saranno anche passivi, ma per niente stupidi.

O come sintetizzato da Jacques Séguéla: «la pubblicità non sceglie per nessuno, permette solo di scegliere meglio».

A ciò si può aggiungere la seguente constatazione: nel tempo, al crescere degli investimenti pubblicitari, rimangono costanti sia i soldi spesi in prodotti, sia i tipi di prodotti acquistati dai consumatori: quello che invece varia è la marca di quei prodotti.

Aspetti legali del fenomeno pubblicitario

Il Decreto Legislativo n. 74 del 1992 all'articolo 2, lett. a) definisce la pubblicità come: «qualsiasi forma di messaggio che sia diffuso, in qualsiasi modo, nell'esercizio di un'attività commerciale, industriale, artigianale o professionale allo scopo di promuovere la vendita di beni mobili o immobili, la costituzione o il trasferimento di diritti ed obblighi su di essi oppure la prestazione di opere e servizi». Il diritto comunitario offre un'altra definizione: la Direttiva 89/522/CEE stabilisce che «ogni forma di messaggio televisivo trasmesso dietro compenso o pagamento analogo da un'impresa pubblica o privata nell'ambito di un'attività commerciale [...] allo scopo di promuovere la fornitura, dietro compenso, di beni o di servizi, compresi i beni immobili, i diritti e le obbligazioni».

Il Decreto Legislativo n. 177 del 31 luglio 2005 fissa i limiti di affollamento degli spot pubblicitari nelle emittenti radiotelevisive.

L'elemento chiave delle definizioni legislative della pubblicità esaminate, dunque, è costituito dalla finalità promozionale di questa tipologia di comunicazione ed è disgiunto dal mezzo attraverso il quale essa viene diffusa, essendo rilevante soltanto il collegamento funzionale con l'esercizio di un'attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale. Ci troviamo in presenza di pubblicità, dunque, quando - sotto il profilo oggettivo - la comunicazione è finalizzata a stimolare la domanda di beni o servizi e -

sotto il profilo soggettivo - quando la comunicazione è diffusa nell'esercizio di un'attività commerciale, industriale, artigianale o professionale.

Il problema centrale nell'analisi giuridica del fenomeno pubblicitario è stabilire se la pubblicità, in quanto comunicazione avente natura promozionale, possa beneficiare delle garanzie previste dall'articolo 21 della Costituzione per la libertà di espressione o meno. La presenza di numerosi interventi legislativi che pongono limiti alla comunicazione pubblicitaria molto più stringenti di quelli previsti per la comunicazione di tipo informativo o letterario, conferma il fatto che il legislatore ritiene che il fenomeno pubblicitario non possa godere di una protezione costituzionale ampia come quella accordata a questi altri tipi di comunicazione.

Autodisciplina pubblicitaria

Al fine di evitare quegli abusi che screditerebbero la pubblicità, legittimando le critiche mosse contro di essa, gli operatori del settore hanno ritenuto opportuno dotarsi preventivamente di un apparato di autodisciplina costituito da regole che pongono dei limiti all'attività pubblicitaria e da organi incaricati di far rispettare queste regole.

Nel 1911 nacquero negli Stati Uniti dei comitati per impedire gli abusi in pubblicità. Da questi comitati si sono sviluppati i Better Business Bureaus, 106 fra U.S.A. e Canada, gli attuali organi di autodisciplina commerciale nordamericana.

In Gran Bretagna le organizzazioni pubblicitarie formarono un primo comitato nel 1928. Nel 1947 emanarono il primo Code of advertising practice e nel 1962 fondarono la Advertising Standards Authority.

Intanto, nel 1937 la Camera di Commercio Internazionale aveva elaborato un "Codice delle pratiche leali in materia di pubblicità".

In Italia l'UPA varò un primo "Codice morale della pubblicità" nel 1951; il secondo fu emanato dalla Federazione italiana della pubblicità nel 1952. Finalmente nel 1966 tutte le associazioni del settore elaborarono insieme il "Codice di autodisciplina pubblicitaria", la cui applicazione è curata dall'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria.

Il Museo della Pubblicità

In Francia, nella capitale Parigi, esiste un museo dedicato alla pubblicità e situato nell'ala sinistra del Louvre, con accesso da Rue de Rivoli. Il Musée de la Publicité è stato istituito nel 1990 ed ingloba il fondo del precedente Musée de l'Affiche, quest'ultimo istituito nel 1978.

In Inghilterra, a Londra, si trova Museum of Brands, Packaging & Advertising, fondato da Robert Opie nel 2005. La collezione del museo offre un viaggio nella storia del consumo, presentando le confezioni in stile déco degli anni '30, l'imballaggio artistico dell'epoca del boom economico, i vari souvenir realizzati in occasione dei matrimoni reali, ecc.

In Italia, il Museo della Pubblicità è costituito dal Castello di Rivoli in Piemonte. Fondato nel 2002, il museo invita ad esplorare il fenomeno pubblicità con particolare attenzione ai linguaggi artistico-espressivi e le varie strategie comunicative dell'impresa. La sua collezione raccoglie oltre 2000 manifesti e bozzetti originali, dagli anni '30 agli anni '80, donate della famiglia di Dino Villani, di Severo Pozzati (in arte Sepo), di Nico Endel. Sono esposti i lavori di grandi artisti quali Dudovich, Cassandre, Testa, Boccasile e

manifesti dell'Enit (l'Ente Nazionale Italiano per il Turismo). Il materiale audiovisivo comprende i celebri Caroselli divenuti testimonianza del costume italiano, spot televisivi e la raccolta completa dei film pubblicitari premiati ai Festival di Cannes e Venezia dal 1954.

Agenzia pubblicitaria

L'organizzazione professionale (impresa) che fornisce servizi per lo studio, la progettazione e la realizzazione della pubblicità (o più in generale di una campagna pubblicitaria) è solitamente l'Agenzia pubblicitaria. Tale agenzia è costituita da vari reparti, ciascuno con funzioni ben specifiche. A sua volta ognuno di questi reparti è caratterizzato da determinate figure professionali.

Un'altra tipologia di organizzazione del settore (spesso confusa con l'agenzia) è il Centro Media.

Si rimanda alla voce dedicata per una descrizione esaustiva della struttura e del funzionamento dei due tipi di impresa.

Premi della pubblicità

Nell'ambito della pubblicità esistono varie manifestazioni che assegnano premi relativi a varie categorie. I due più importanti sono:

- Grand Prix di Cannes - festival internazionale della pubblicità cinematografica e televisiva che si svolge in Francia, nella città di Cannes, dal 1954 (ma la sua versione attuale ha inizio a partire dal 1976);
- Clio Awards - festival e premio della pubblicità che si svolge negli Stati Uniti d'America, nella città di New York, dal 1959.

Ricerca e Pubblicazioni sulla pubblicità

Va innanzitutto chiarito che, paradossalmente, per quanto la pubblicità sia una forma di comunicazione ideata dagli esseri umani e largamente impiegata da molto tempo, rimane un meccanismo complesso dovuto a vari fattori dei quali si sa poco. E le conoscenze sono minime sia per quanto riguarda i fattori stessi sia per quanto riguarda la sinergia tra essi. Questo stato delle cose è dovuto a vari motivi:

- alla mancanza di studi strutturati e organici sul funzionamento della pubblicità, che si riducono di fatto a lavori episodici;
- alla riservatezza che impedisce l'accesso e la circolazione della maggior parte di questi studi, spesso gelosamente custoditi dalle imprese pubblicitarie che li conducono;
- all'estremo pragmatismo degli studi stessi, volti solo a mettere a punto rapidamente l'efficacia operativa di una réclame, e non a contribuire anche ad un'attenta riflessione sulla pubblicità in generale.

Il risultato è che non raramente le conoscenze relative alla pubblicità finiscono col ridursi a prese di posizione acritiche che poco hanno a che fare con riscontri obiettivi rigorosi. Esiste comunque una cospicua letteratura che, con una cadenza più o meno regolare, fa il punto sul sapere relativo alla pubblicità:

Periodici

Le riviste che nel mondo si occupano di pubblicità a vari livelli sono numerose. Tra le più importanti, a titolo esemplificativo, è possibile citare:

- Advertising Age - rivista americana, a carattere divulgativo (fondata nel 1930);
- Journal of Advertising Research - rivista americana, a carattere scientifico (fondata nel 1960);
- Campaign - rivista inglese, a carattere divulgativo (fondata nel 1968);
- The Journal of Advertising - rivista americana, a carattere scientifico (fondata nel 1971);
- Stratégies - rivista francese, a carattere divulgativo (fondata nel 1971);
- Adweek - rivista americana, a carattere divulgativo (fondata nel 1978).

Anche in Italia sono edite varie riviste. Tra quelle principali è possibile citare:

- Linea Grafica - per quanto concerne la grafica pubblicitaria (fondata nel 1956);
- House organ - fondato da Attilio Manzoni, trimestrale ed elegante e impaginato modernamente, che si rivolge non solo ai propri dipendenti ma anche al più vasto pubblico dei suoi clienti, soprattutto del settore pubblicitario (fondata nel 1959);
- Pubblicità Italia - per quanto concerne la pubblicità trattata in maniera generale (fondata nel 1989).

È possibile menzionare inoltre La pubblicità, rivista storica ma non più stampata (fondata nel 1924).

Dizionari enciclopedici

Esistono dizionari enciclopedici dedicati totalmente o in significativa parte alla pubblicità o alla grafica pubblicitaria. Tra le opere relativamente più recenti, in lingua italiana, è possibile citare:

- Alberto Abruzzese e Fausto Colombo (a cura di). Dizionario della pubblicità. Zanichelli, Bologna, 1994. ISBN 88-08-09588-6.
- Giorgio Fioravanti. Il dizionario del grafico. Bologna, Zanichelli, 1993. ISBN 88-08-14116-0.
- Franco Lever, Pier Cesare Rivoltella e Adriano Zanicchi. La comunicazione. Il dizionario di scienze e tecniche. Roma, Rai-Eri, Elledici, Las, 2002. ISBN 88-397-1185-6.
- Fausto Lupetti e G. Manfredini (a cura di). Nuovo dizionario illustrato della pubblicità e comunicazione. Lupetti, Milano, 2001. ISBN 88-8391-047-8.

Saggi

Le monografie dedicate alla pubblicità sono innumerevoli, e affrontano l'argomento da molti punti di vista. Ma se da un lato è possibile citare almeno alcuni dei principali volumi pubblicati nell'ultimo quarto di secolo in lingua italiana, dall'altro è bene tener presente che tale elenco ha un mero scopo didattico, e costituisce più che altro un termine di paragone rispetto ad altre pubblicazioni. In particolare la seguente esigua lista deve

aiutare a discernere la vera e propria saggistica scientifica da un'altra tipologia di libri, sempre dedicata al mondo della réclame, ma che ha molte più affinità con la narrativa (cfr. sezione successiva). Per un elenco esaustivo ed ufficiale di tutte le opere pubblicate sulla pubblicità si invitano i lettori a consultare l'indice SBN OPAC.

- David A. Aaker e John G. Myers. Advertising Management. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., a division of Simon & Schuster, 1987 (Trad. It. Management della pubblicità. Milano, FrancoAngeli, 1998. ISBN 88-204-7075-6.
- Alberto Abruzzese. Metafore della pubblicità (2a. ed. aggiornata). Costa&Nolan, Genova, 1997. ISBN 88-7648-124-9.
- Bruno Ballardini. La morte della pubblicità. Castelvecchi, Roma, 1994. ISBN 88-86232-53-5.
- Luis Bassat e Giancarlo Livraghi. Il nuovo libro della pubblicità (2a. ed. aggiornata). Il Sole 24 Ore, Milano, 2001. ISBN 88-8363-129-3.
- Enrico e Giulio Bizzarri, Lorenzo Soprani (a cura di). Pubblicità canaglia. Zelig, Milano, 2002. ISBN 88-87291-79-9.
- Vanni Codeluppi. Che cos'è la pubblicità. Carocci, Roma, 2001. ISBN 88-430-1901-5.
- Vanni Codeluppi. Pubblicità. Zanichelli, Bologna, 2000. ISBN 88-08-09699-8.
- Geppi De Liso, *Creatività & Pubblicità*, 5ª ed., Milano, Franco Angeli, 2002, ISBN 978-88-464-3893-5.
- Giampaolo Fabris. La pubblicità. Teoria e prassi. Milano, FrancoAngeli, 1997. ISBN 88-204-9648-8.
- Gian Luigi Falabrino. Pubblicità serve padrona: protagonisti, strategie e battaglie del mercato italiano. Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.
- Gian Luigi Falabrino. Effimera & bella: storia della pubblicità italiana: Venezia 1691-Roma 2001 (2a. ed. aggiornata in occasione del "Congresso nazionale della pubblicità" Roma ottobre 2001). Silvana, Cinisello Balsamo, 2001.
- Ferdinando Fasce, Elisabetta Bini, Bianca Gaudenzi. Comprare per credere. La pubblicità in Italia dalla Belle Époque a oggi. Carocci, Roma, 2016.
- Marco Giusti. Il grande libro di Carosello. Sperling&Kupfer, Milano, 1995.
- Amedeo Nigra. La pubblicità e i suoi contratti tipici, 2000, Maggioli Editore, ISBN 978-88-387-1869-4
- Daniele Pitteri. La pubblicità in Italia: dal dopoguerra ad oggi. GLF editori Laterza, Bari-Roma, 2002. ISBN 88-420-6731-8.
- Daniele Pitteri e Paola Papakristo (a cura di). Archeologie della pubblicità: alle origini della pubblicità moderna. Liguori, Napoli, 2003. ISBN 88-207-3422-2.
- Jacques Seguela, *Hollywood lava più bianco*, in *I triangoli*, Milano, Lupetti-Editori di comunicazione, 1996, ISBN 9788886302876.

- Giuseppe Sergio, La lingua della pubblicità, in I. Bonomi, S. Morgana (a cura di), La lingua italiana e i mass media, Roma, Carocci, 2016, pp. 291–331;
- Annamaria Testa. La pubblicità. Bologna, il Mulino, 2004. ISBN 88-15-09708-2.
- Annamaria Testa. La parola immaginata di: 2006 ISBN 88-428-1353-2.
- Mark Tungate. Adland: a global history of advertising. Londra, Kogan Page Publisher, 2007 (Trad. It. Storia della pubblicità - Gli uomini e le idee che hanno cambiato il mondo. Milano, FrancoAngeli, 2010. ISBN 978-88-568-1665-5).
- Ugo Volli. Semiotica della pubblicità. GLF editori Laterza, Bari-Roma, 2003. ISBN 88-420-6858-6.

Narrativa

Esiste finalmente una letteratura del tutto peculiare caratterizzata da libri, scritti da pubblicitari, a metà strada tra l'autobiografia e il manuale pedagogico (se non in certi casi addirittura il romanzo). Il capostipite di questa tradizione, che poi ha avuto numerosi epigoni, fu Claude C. Hopkins nel 1927. È possibile citare i volumi più celebri:

- Frédéric Beigbeder. 99 Francs, 2000. (Trad. It. Lire 26.900. Feltrinelli, Milano, 2001. ISBN 88-07-70140-5).
- Claude C. Hopkins. My Life in Advertising. Harper & Brothers, New York, 1927 (Trad. It. I miei successi in pubblicità. Biblioteca dell'Ente Nazionale Italiano per l'Organizzazione Scientifica del Lavoro, Roma, 1932).
- David Ogilvy. Confessions on Advertising Man, first published 1963 by Atheneum, new and revisited edition published 1987 by Pan Books Ltd., London, (Trad. It. Confessioni di un pubblicitario. Lupetti, Milano, 1989. ISBN 88-85838-28-6).
- Rosser Reeves. Reality in Advertising. Alfred A. Knopf Inc., New York, 1960 (Trad. It. I miti di Madison Avenue. Lupetti, Milano, 1988. ISBN 88-85838-02-2).
- Jacques Séguéla. Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité... Elle me croit pianiste dans un bordel. Parigi, Flammarion, 1979 (Trad. It. Non dite a mia madre che faccio il pubblicitario... Lei mi crede pianista in un bordello. Lupetti, Milano, 1986. ISBN 88-85838-82-0).
- Walter Taplin. Advertising, 1960 (Trad. It. La pubblicità. Feltrinelli, Milano, 1961).

Saggi critici

Sull'altro versante, ossia quello della critica alla pubblicità, vi sono altrettanto numerosi libri:

- Vance Packard. The hidden persuaders . David McKay, New York, 1957 (Trad. It. di Carlo Fruttero: I persuasori occulti. Einaudi, Torino, 2005. ISBN 88-06-17344-8.)
- Benjamin Barber, Con\$umed. How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole, 2007, Consumati. Da cittadini a clienti, 2010, trad. Daria Cavallini e Brunella Martera, Einaudi, Torino, ISBN 978 88 06 20127 2

Riferimenti normativi

- Decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206 - Codice del consumo, a norma dell'articolo 7 della legge 29 luglio 2003, n. 229
- Decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145 - Attuazione dell'articolo 14 della direttiva 2005/29/CE che modifica la direttiva 84/450/CEE sulla pubblicità ingannevole

Segmentazione (marketing)

Nel marketing, la segmentazione consiste in una delle tre strategie fondamentali che, secondo Michael Porter, possono contrastare le forze che premono su un'impresa di mercato. Il processo di segmentazione è quello per cui si spacca un mercato in singole unità (target) che vengono poi riagglomerati sulla base di variabili in gruppi sociali ed economici più o meno ampi, detti appunto "segmenti".

Processo di segmentazione

La decisione di marketing più importante che un'azienda prende è la selezione di uno o più segmenti di mercato su cui concentrarsi. Un segmento di mercato è una porzione di un mercato più ampio le cui esigenze differiscono leggermente dal mercato più ampio. Poiché un segmento di mercato ha esigenze uniche, un'azienda che sviluppa un prodotto totale focalizzato esclusivamente sulle esigenze di quel segmento sarà in grado di soddisfare i desideri del segmento meglio di un'azienda il cui prodotto o servizio cerca di soddisfare le esigenze di più segmenti. Il processo di segmentazione si divide in quattro fasi:

- spaccatura del mercato in individualità (persone, unità complesse di base, ad esempio la famiglia o la coppia o l'azienda), a seconda del bene/prodotto;
- riagglomerazione dei target (semplici o complessi) sulla base di variabili;
- creazione di segmenti;
- identificazione dei segmenti reali, o diretti, o primari; dei segmenti potenziali, o indiretti o secondari; definizione dei segmenti estesi, quelli composti da individui o gruppi "spot" o "single", ossia potenzialmente avvicinabili solo per acquisti singoli e dettati da ragioni momentaneamente insondabili.

Criteri di segmentazione

La divisione del mercato in segmenti avviene utilizzando diverse basi, o variabili di segmentazione, che sono:

- geografiche: area geografica, popolazione e clima;
- socio-demografiche: età, sesso, reddito, titolo di studio, livello di istruzione, numero di componenti in famiglia e religione;
- psicografiche: classe sociale, stile di vita e personalità;
- comportamentali: vantaggi ricercati (qualità, prezzo, ecc.), atteggiamento (positivo, negativo, ecc.), consapevolezza (informato, disinformato, ecc.) e fedeltà alla marca.

Tipi di marketing in base alla segmentazione

A seconda del tipo di prodotto e dei potenziali clienti, quindi dei segmenti a cui sono interessate, le imprese produttrici possono scegliere fra le seguenti tipologie di marketing:

Marketing di massa: viene utilizzato lo stesso prodotto, o lo stesso tipo di promozione/distribuzione, per tutti i clienti; in pratica non si effettua segmentazione, dal momento che le preferenze sono considerate omogenee. Ad esempio la Coca Cola adotta questo tipo di strategia.

Marketing segmentato (o differenziato o segmentazione multipla): consiste nell'adattare l'offerta ai bisogni di uno o più segmenti; si usa nei mercati in cui le preferenze sono agglomerate, cioè ogni gruppo manifesta gusti che si scostano da quelli di un altro gruppo. Le imprese operanti in questo modo, come la Fiat, sviluppano prodotti e strategie diverse per ciascun gruppo (utilitarie, minivan, furgoni, ecc.).

Marketing concentrato su un solo segmento: l'impresa concentra le sue risorse su un solo segmento. È l'esempio delle aziende di trasporti.

Marketing di nicchia: consiste nell'adattare l'offerta precisamente a uno o più subsegmenti, ciascuno dei quali è caratterizzato da poca concorrenza. È simile al marketing concentrato, con la differenza che qui le imprese hanno un portafoglio maggiormente differenziato di prodotti. Questa strategia viene impiegata dai produttori di beni di lusso, come ad esempio la Ferrari.

Micromarketing (o marketing personalizzato): si sviluppano prodotti e programmi su misura per segmenti geo-sociografici e psico-sociografici ben definiti.

Tecniche di segmentazione

Le tecniche di segmentazione consistono in una serie di modelli derivati dalla metodologia della ricerca statistica. I vari modelli sono riconducibili essenzialmente a due tipi di approccio.

Approccio di aggregazione

- modelli a priori: divide un mercato in base a criteri predeterminati (età, sesso...); utile solo in fase di penetrazione.

Approccio di disaggregazione

- modelli clustering based
 - cluster analysis: parte da gruppi di individui, e seleziona a coppie, in altri cluster, quelli con più affinità
 - factor analysis: riconduce dati diversi a un singolo fattore
- modelli di segmentazione flessibile
 - cluster analysis
 - conjoint analysis: esamina i desideri dei consumatori, anche in termini di trade-off (cosa sacrificerebbero).

Market targeting

La scelta dei segmenti obiettivo (operazione nota come market targeting) si effettua valutando scrupolosamente le basi di segmentazione da utilizzare. In secondo luogo, per

definire i mercati obiettivo si ricorre a diversi modelli, come la matrice di Ansoff e le 5 forze di Porter per valutare l'attrattiva competitiva dei singoli segmenti. In generale, per essere considerato "attraente", un segmento deve essere omogeneo, avere una rilevante dimensione economica (anche potenziale), essere accessibile (in termini di risorse e competenze) e difendibile dai concorrenti.

Se non si opta per la copertura totale del mercato, l'impresa può decidere per uno dei seguenti modelli:

- focalizzazione: ci si concentra su un prodotto e si cerca di piazzarlo in un segmento;
- specializzazione di prodotto: si cerca di piazzare un prodotto in diversi mercati;
- specializzazione di mercato: ci si rivolge a un unico mercato con diversi prodotti;
- specializzazione selettiva: ciascun prodotto copre un mercato specifico.

La selezione del mercato obiettivo, in conclusione, segue tre approcci principali:

- marketing indifferenziato: l'azienda ignora le differenze tra i segmenti e cerca di offrire un solo prodotto a tutto il mercato;
- marketing differenziato: l'azienda "targetizza" più segmenti, e progetta offerte diverse per ognuno di essi;
- marketing concentrato (one-to-one): l'azienda mira ad avere una grossa quota in uno o pochi specifici subsegmenti.

Micromarketing

Il micromarketing consiste nella manovra delle leve di marketing finalizzata a modificare, incrementare e influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore nel punto vendita. L'obiettivo è quello di aumentare i livelli di acquisition, retention, extension della clientela mediante l'erogazione di una reward (beneficio) oppure attraverso il semplice direct marketing a scopo puramente informativo.

Per acquisition intendiamo infatti la capacità da parte del venditore al dettaglio di acquisire una nuova quota di clienti.

Per retention si intende invece la capacità di mantenere stabilmente nel tempo tale quota di clienti.

Per extension invece indichiamo l'aumento delle quantità/volumi acquistati presso il rivenditore dai medesimi consumatori.

Il micromarketing pertanto è una sorta di "micronizzazione" delle leve di marketing tradizionalmente utilizzate. La fidelizzazione del consumatore (store loyalty) è uno degli obiettivi principali, ma ve ne sono anche altri egualmente perseguibili come ad esempio l'aumento della frequenza di acquisto di determinati prodotti, la modificazione della composizione dello scontrino attraverso lo stimolo al category switching (cambio di categoria) ecc. È possibile anche sostenere iniziative di marketing integrato con l'industria (si pensi a reward che stimolino l'acquisto di un prodotto piuttosto che un altro, di un determinato marchio piuttosto che un altro ecc.).

Strumenti

Nella moderna letteratura al riguardo, sono tutti concordi nell'affermare che un approccio customer alla problematica della fidelizzazione richiede al distributore/punto vendita una struttura e dei requisiti di natura tecnologica assolutamente necessari come la carta commerciale e il database clienti. La carta commerciale deve essere rilasciata in cambio di informazioni anagrafiche e demografiche:

- nome e cognome;
- età;
- sesso;
- residenza;
- nucleo familiare;
- professione;
- recapiti;
- altre.

Ed ha una funzione identificativa correlata al comportamento di acquisto dell'acquirente.

- scontrino medio;
- sensibilità promozionale;
- elasticità;
- brand loyalty (fedeltà alla marca);
- concentrazione delle vendite;
- composizione dello scontrino;
- frequenza d'acquisto;
- altre.

È infatti attraverso il misto di dati anagrafici e comportamentali del cliente che l'impresa commerciale è in grado di attivare le adeguate politiche di micromarketing.

Il database di clienti, anch'esso indispensabile, è lo strumento adatto a memorizzare tali informazioni e a rielaborarle per fornire ulteriori dati e misurazioni altrettanto importanti (si pensi ad esempio al brand switching, al category switching, all'interbrand competition in termini di sell-out di prodotti ecc.).

Altro strumento importante ma non strettamente necessario è il cosiddetto POS Scanner in grado di rilevare costantemente, durante la permanenza del cliente in punto vendita, tutta la merce acquistata e contestualmente di visualizzare allo stesso cliente una serie di informazioni quali ad esempio prezzo, prodotti complementari e sostituibili, categoria merceologica, eventuale promozione associata ecc.

L'informazione pertanto è sicuramente un elemento discriminante nel successo delle politiche di micromarketing.

Segmentazione e targeting

La segmentazione della clientela può avvenire in base ai:

- Dati anagrafici.
- Dati comportamentali d'acquisto.

L'obiettivo è quello di isolare cluster (gruppi) di clienti omogenei in base ai criteri utilizzati. Un misto di entrambi gli elementi tuttavia assicurerebbe maggior precisione ed efficacia.

Il targeting identifica il gruppo/insieme di clienti verso i quali rivolgere una iniziativa o una manovra di marketing ed è strettamente dipendente dagli obiettivi prefissati. Se ad esempio è necessario aumentare il volume totale di sell-out di punto vendita può anche essere non necessario ricorrere ad una approfondita segmentazione per comportamento di acquisto. In tal caso sarebbe più opportuna una manovra di marketing di massa. Se invece si insegue l'obiettivo di incrementare le vendite di una determinata categoria potrebbe essere efficace segmentare e targetizzare i clienti in base alla loro category loyalty e stimolarli alla prova di prodotto oppure erogando incentivi volti ad attivare lo switch di categoria (anche una semplice iniziativa promozionale potrebbe essere sufficiente).

Iniziative di marketing più complesse possono essere praticate solo con segmentazioni più precise. Ad esempio per incentivare l'acquisto di un prodotto di pulizia per la casa follower risulterebbe necessario segmentare e targetizzare clienti aggregati in base al sesso, all'età e alla loro fedeltà alla marca leader. Targetizzare anche coloro facilmente predisposti al brand switching (ovvero clienti cosiddetti economy minded, per i quali la convenienza conta più della qualità nelle loro decisioni d'acquisto) potrebbe portare a buoni risultati. Dobbiamo infatti tenere presente che segmentazione e targeting comportano dei costi e che quindi sono operazioni che vanno svolte seguendo criteri di economicità sostenibile.

Il target a sua volta deve presentare le seguenti caratteristiche:

- misurabilità (intesa come capacità di misurare il ritorno degli investimenti relativi al target oggetto della manovra di marketing);
- rilevanza (numero dei consumatori-target);
- accessibilità (il target deve essere raggiungibile con i mezzi di comunicazione che si hanno a disposizione);
- sensibilità (gli acquirenti targetizzati devono considerarsi sensibili all'azione di marketing. Sono importanti pertanto i criteri di segmentazione utilizzati).

Nel problema legato al trade-off fra efficacia ed efficienza, un elevato numero di clienti target (alta rilevanza) determina lo shift (spostamento) verso la prima delle due variabili citate. Inversa la situazione nel caso di un limitato numero di consumatori, in quanto si osserva una lievitazione dei costi di gestione. Il tasso di sensibilità inoltre risulta mediamente più alto per i consumatori già fidelizzati piuttosto che per i clienti definiti "marginali" ovvero clienti che presentano una più alta mobilità fra punti vendita concorrenti.

Comunicazione

La comunicazione è di estrema importanza. Infatti, a differenza dell'approccio di marketing di massa, ogni target è destinatario di una specifica azione di marketing. Sussiste quindi un notevole sforzo atto proprio a differenziare mezzi e messaggi. Generalmente i media utilizzati sono:

Il direct mailing che consiste nell'invio per mezzo posta di materiale informativo e, eventualmente, promozionale (ad esempio un buono sconto, volantini, riviste, ecc.). La realizzazione di un mailing è tuttavia complessa e richiede competenze diversificate. La fase di analisi infatti richiede l'applicazione della statistica al database clienti per individuare il target secondo gli obiettivi prefissati; la fase di creazione del messaggio invece richiede competenze creative e conoscenza del business. Per contro però si registrano notevoli tassi di redemption grazie proprio all'uso di questo media. Tra gli elementi caratteristici ricordiamo:

- costo contatto elevato (il costo sostenuto dall'impresa per attivare questa forma di comunicazione);
- time to market abbastanza lungo;
- cost per response che può risentire della bassa pulizia del database;
- elevato contenuto informativo.

Telemarketing, consistente nell'uso della comunicazione telefonica, ed ha sempre contenuto puramente informativo o assistenziale. I suoi punti di forza sono:

- alta interattività;
- facilità di utilizzo;
- percezione di un maggior senso di relazione da parte del cliente.

I punti critici invece:

- costo-contatto elevato;
- richiede ulteriori costi di personale;
- può essere percepito come intrusivo nella vita privata.

SMS marketing che attraverso l'utilizzo degli SMS consente di veicolare diversi tipi di servizio come ad esempio:

- comunicazione one-off di tipo push (invio di un SMS una tantum senza esplicita richiesta del target);
- comunicazione one-off di tipo pull (simile al precedente ma con esplicita richiesta del target);
- alerting (avviso) periodico con il quale, sotto esplicita richiesta, si informa il consumatore periodicamente circa le iniziative promozionali del distributore o circa le novità in assortimento.
- SMS couponing, consistente in un buono sconto da utilizzare previa presentazione del messaggio in punto vendita.

E-mailing

Il Web: I siti internet oggi sono uno strumento sempre più utilizzato proprio grazie alla spiccata possibilità di personalizzazione. Da non dimenticare anche le notevoli opportunità derivanti dalla possibilità di offrire un servizio acquisti totalmente elettronico.

La comunicazione alla barriera casse che avviene nel momento finale del processo di acquisto del consumatore. In base alla spesa effettuata verranno quindi erogate le reward immediatamente utilizzabili alla successiva visita.

- Scontrino personalizzato nel quale sono riepilogati una serie di informazioni interessanti come ad esempio i punti accumulati con la spesa effettuata, quelli totali ecc.
- Stampanti di buoni sconto che producono coupon riutilizzabili alla visita successiva. Esso in particolare si caratterizza per un basso costo contatto ed è altamente gratificante per il cliente. Infine può anche servire per comunicare con la clientela, promuovere il punto vendita e perseguire specifiche azioni di micromarketing volte ad aumentare la frequenza di visita o a modificare la composizione dello scontrino.

Le leve di micromarketing

Le reward (lett. "ricompense") utilizzabili sono sostanzialmente di 2 tipi:

- Reward di prezzo (sconti, promozioni, coupon ecc.).
- Reward di beneficio (ad esempio la raccolta punti per un catalogo a premi).

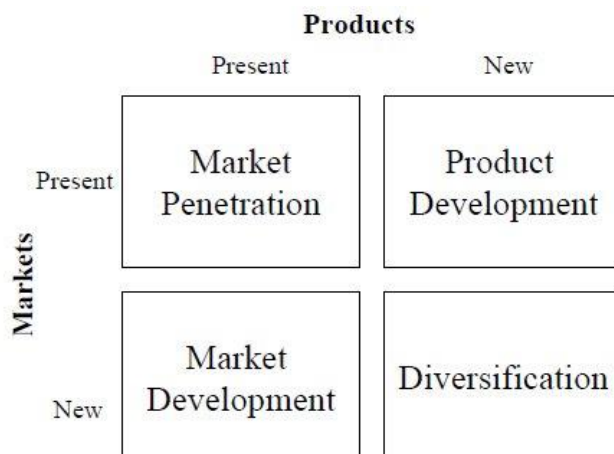
Le leve si caratterizzano per:

1. Timing - "Spalmatura" del beneficio nel tempo. Ad esempio una reward di prezzo ha solitamente timing ridotto e ridotti costi amministrativi. Non consente però l'instaurazione di un rapporto relazionale a lungo periodo con l'impresa, cosa che invece caratterizza una reward "extragain" con la quale il consumatore deve accumulare una determinata somma di punti per poi fruire del beneficio.
2. Impegno richiesto al cliente - Corrisponde con il "sacrificio" richiesto al cliente (si pensi ad esempio al costo della carta commerciale, acquisto per determinati prodotti/reparti, soglia minima di transazione, numero di punti da accumulare ecc.).
3. Valore per il cliente - Sostanzialmente coincide con il valore del punto o dello sconto ottenuto e percepito in quanto tale dall'acquirente.

Una reward ampiamente apprezzata dai consumatori è il cosiddetto punto-sconto, con cui si dà la possibilità di scegliere in qualsiasi momento quando convertire i punti accumulati in sconti da poter sfruttare negli acquisti presso il medesimo punto vendita.

L'obiettivo dei programmi di fidelizzazione è quindi quello di assicurare al distributore la conquista di quote crescenti di tempo e di denaro dei clienti. Per raggiungere tali scopi la distribuzione si è dovuta dotare di meccanismi e mezzi volti ad attivare proprie iniziative di marketing. L'approccio customer alle politiche di marketing dell'impresa non è tuttavia di facile realizzazione. Vi sono infatti ancora notevoli difficoltà di implementazione fra le quali dobbiamo ricordare le scarse risorse che la funzione marketing di un'impresa commerciale ha a disposizione (in Italia ad esempio è ancora la funzione acquisti a rivestire il ruolo più importante) e le imponenti barriere di costo e tecnologiche che separano i rivenditori dalla possibilità di spostare definitivamente la filosofia del micromarketing.

Matrice di Ansoff



La matrice di Ansoff (chiamata anche matrice prodotto-mercato) è uno strumento di marketing creato da Igor Ansoff. La matrice permette di determinare quattro strade per incrementare il proprio business, attraverso prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi. Questo strumento aiuta le aziende a classificare le strategie di crescita intensiva e diversificativa e a valutare le implicazioni in termini di mutamento delle competenze necessarie per percorrere con successo i sentieri di crescita individuati. La matrice consiste di quattro strategie:

- **Market penetration** (prodotto esistente, mercato esistente). Questa posizione, caratteristica della maggior parte delle imprese, vede la proposta di un prodotto esistente in un mercato esistente. Esistono diversi modi per ottenere questo: il migliore è conquistare i clienti dei concorrenti, attraverso politiche di prezzo. Un altro modo, attuabile attraverso campagne pubblicitarie e di promozione, è quello di attirare nuovi clienti. Ovviamente non è possibile aumentare continuamente la propria quota di mercato e spesso le aziende nascono e muoiono in questo settore.
- **Product development** (nuovo prodotto, mercato esistente). Un'azienda che controlla già un mercato può decidere di inserirvi nuovi prodotti. Ad esempio, nonostante McDonald's sia leader del settore fast food, sovente introduce nuovi panini. Una volta che un prodotto è stato introdotto, è importante poi trovare clienti che lo acquistino; per consentire ad un'azienda di rimanere competitiva, lo sviluppo di nuovi prodotti è di cruciale importanza.
- **Market development** (prodotto esistente, nuovo mercato). Un prodotto esistente in un mercato può essere esportato in un segmento diverso di consumatori, a livello geografico o di settore. Questa strategia è meno rischiosa della precedente.
- **Diversification** (nuovo mercato, nuovo prodotto). Questa strategia è caratterizzata da un alto rischio e da alti investimenti, ma in caso positivo garantisce i migliori risultati. Il concetto è quello di trovare un nuovo prodotto e di inserirlo in un nuovo mercato, tipo strategie "Oceano blu"

La strategia Oceano Blu

La Strategia Oceano Blu (Blue Ocean Strategy), è un libro pubblicato nel 2005 e scritto da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all'INSEAD e co-direttori dell'Istituto INSEAD Blue Ocean Strategy.

Gli autori sono partiti dall'analisi di 150 "casi" di aziende che hanno operato per periodi più o meno lunghi senza concorrenza, hanno trovato dei caratteri comuni nelle loro diverse strategie competitive e poi hanno formulato una teoria strategica basata su quattro punti che, teoricamente, ogni azienda potrebbe applicare per creare situazioni competitive favorevoli.

Nel Marketing

Coniata dal medesimo libro, la strategia Oceano Blu è la teoria secondo la quale i mercati in cui operano le imprese di qualsiasi tipo sono metaforicamente visti come due oceani paralleli di colore diverso, uno rosso ed uno blu, a seconda del modo in cui si decide di operare sul mercato stesso.

L'oceano rosso è un mercato ipotetico in cui i manager delle imprese si sono focalizzati da tempo, dove vige una continua lotta tra competitors per aggiudicarsi una maggiore fetta di domanda all'interno dello stesso settore e dove c'è completa assenza di innovazione. L'oceano blu, al contrario del precedente, è uno spazio di mercato incontrastato, un luogo nel quale creare una nuova domanda. Creare il proprio Oceano Blu significa quindi differenziarsi dagli altri e definire nuovi confini, dove non ci sono ancora competitor e dove la competizione non ha alcuno spazio.

Institut européen d'administration des affaires (INSEAD)



L'Institut européen d'administration des affaires, in acronimo INSEAD, fondato nel 1957, è una scuola di direzione aziendale, un istituto di ricerca, e una delle più prestigiose e selettive business schools al mondo.

INSEAD è riconosciuta per il suo programma di MBA, premiato come uno dei migliori a livello internazionale dal Financial Times, assieme a quelli offerti da Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business, e The Wharton School of The University of Pennsylvania.

Offre corsi di dottorato di ricerca e di master specialistici, e di MBA nei campus in Europa (Francia) e Asia (Singapore). È accreditata AACSB, EQUIS e AMBA.

Storia Gli inizi (1957-1960)

Il progetto dell'INSEAD fu presentato nel 1955 alla Camera di Commercio e Industria di Parigi. La scuola venne fondata nel 1957 con l'ambizione di creare in Europa un'istituzione paragonabile all'università americana di Harvard, dove i tre fondatori avevano studiato. La scuola era ed è interamente finanziata con fondi privati e trovò una prima sede nel castello di Fontainebleau.

Gli allievi del primo corso furono 57, provenienti da tutta Europa, ma anche dal Marocco e dagli Stati Uniti.

Lo sviluppo (1960-2000)

Fino al 1967 la scuola non accettava allieve femmine. La motivazione era che l'investimento non sarebbe stato redditizio, in quanto i posti da alto dirigente nella società francese dell'epoca erano preclusi alle donne e perciò vi sarebbe stato il rischio che le laureate potessero abbandonare la carriera per occuparsi della famiglia. Tuttavia negli anni precedenti il Sessantotto il movimento femminista si sviluppò. Perciò nel febbraio 1967 il comitato di direzione accettò due candidature femminili. Per gli eccellenti risultati delle due allieve e considerato che esse erano riuscite a trovare dei posti di lavoro qualificati, l'anno successivo furono accettate quattro candidate femmine.

Nel 1971 è stato fondato il Centre européen d'éducation permanentel. Si tratta di un corso di formazione continua per quadri delle grandi imprese.

Nel 1969 la scuola si è trasferita in un nuovo campus, sempre a Fontainebleau.

Nel 1974 nacque un programma dedicato alle imprese asiatiche.

Nel 1993 venne inaugurato il corso di dottorato.

L'internazionalizzazione (2000)

Nel 2000 è stato aperto il campus di INSEAD a Singapore.

Nel 2006 è stato aperto un centro di ricerca in Israele e l'anno successivo è stato inaugurato il centro di Abu Dhabi, negli Emirati Arabi Uniti.

L'INSEAD ha stretto nel 2001 un'alleanza strategica con la Wharton School of the University of Pennsylvania. La scuola ha stretto un analogo rapporto con l'Università Tsinghua di Pechino.

L'INSEAD fa parte del progetto "Sorbonne Universités" in quanto membro fondatore nel 2012.

Nel 2016 e nel 2017 l'INSEAD ha ottenuto il primo posto nella classifica dei migliori MBA sul Financial Times.

INSEAD è accreditata a livello internazionale dalla Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), dalla European Foundation for Management Development (EFMD) e dalla Association of Masters in Business Administration (AMBA), rientrando tra gli istituti francesi appartenenti alla "triple crown".



Il campus di Singapore

Campus

L'INSEAD ha due campus: il campus originario si trova a Fontainebleau, vicino a Parigi in Francia. Il secondo è nel distretto di Buona Vista nella città-stato Singapore. Il loro nome ufficiale è Campus Europa e Campus Asia.

L'INSEAD ha anche un centro per la formazione dirigenziale ad Abu Dhabi, una sede nordamericana a San Francisco e un centro di ricerca in Israele.

Rettori

- 1959-1964 Olivier Giscard d'Estaing
- 1964-1971 Roger Godino
- 1971-1976 Dean Berry
- 1976-1979 Uwe Kitzinger
- 1979-1980 Claude Rameau
- 1980-1982 Heniz Thanheiser
- 1982-1986 Claude Rameau & Heniz Thanheiser

- 1986-1990 Philippe Naert & Claude Rameau
- 1990-1993 Claude Rameau & Ludo Van der Heyden
- 1993-1995 Antonio Borges & Ludo Van der Heyden
- 1995-2000 Antonio Borges
- 2000-2006 Gabriel Hawawini
- 2006-oggi Frank Brown

Permission marketing

Il permission marketing è una strategia di marketing che disciplina l'assenso del destinatario alle comunicazioni commerciali di un'azienda.

Opt-out

Con il termine inglese opt-out (in cui opt è l'abbreviazione di option: opzione), traducibile in italiano come "rinuncia" o "deroga", ci si riferisce ad un concetto della comunicazione commerciale diretta, secondo cui il destinatario di una comunicazione commerciale non desiderata ha la possibilità di rifiutare di ricevere ulteriori invii in futuro. In mancanza di tale rifiuto, e in virtù di una sorta di silenzio-assenso, può continuare a essere destinatario di questo tipo di comunicazioni.

I metodi di opt-out sono quindi i metodi con cui un individuo può evitare di ricevere informazioni su prodotti o servizi non desiderati. Un esempio molto comune di opt-out è l'apposizione della scritta "Niente pubblicità", o simili, sulla cassetta della posta di casa, in modo da evitare l'inserimento non desiderato di dépliant pubblicitari.

Opt-in

Si definisce opt-in quando la comunicazione commerciale può essere indirizzata soltanto a chi abbia preventivamente manifestato il consenso a riceverla. I metodi di opt-in sono i metodi con cui un individuo può esprimere il consenso al ricevimento di informazioni su prodotti o servizi non desiderati. Un esempio molto comune di opt-in è l'invio di una e-mail per confermare la propria volontà di ricevere un servizio che potrebbe essere stato attivato senza esplicito assenso. Questo metodo prende il nome di double opt-in.

Mass customization

La mass customization (espressione inglese traducibile come personalizzazione di massa) è la strategia di produzione di beni e servizi orientata a soddisfare i bisogni individuali dei clienti e contemporaneamente preservare l'efficienza della produzione di massa, in termini di bassi costi di produzione e quindi prezzi di vendita contenuti.

L'uso dell'espressione, attribuita a Stan Davis che la usò per primo nel 1986 nel saggio *Future perfect*, è comune in diverse discipline, quali il marketing, il management e la gestione della produzione.

La strategia presuppone che le imprese produttrici siano dotate di una notevole flessibilità nelle fasi di produzione e assemblaggio e interagiscano con i clienti; questi comunicano le loro specifiche esigenze ovvero scelgono la configurazione di prodotto desiderata tra le numerose alternative possibili. Oggi, l'adozione di tale strategia fa ampio ricorso a sistemi di computer-aided manufacturing e a tecnologie di informazione e comunicazione basate sul web, che permettono di ridurre il tempo intercorrente tra manifestazione delle esigenze dei clienti e disponibilità del bene da essi richiesto.

Varianti

In letteratura sono state descritte quattro tipologie di mass customization che differiscono in base alla presenza o meno di cambiamenti nella natura del prodotto e nella comunicazione delle sue caratteristiche:

- collaborative customization (personalizzazione collaborativa): l'impresa definisce insieme a ciascun cliente le specifiche del prodotto o servizio in grado di soddisfare al meglio i suoi bisogni, e produce il bene personalizzato sulla base delle informazioni ricevute.
- adaptive customization (personalizzazione adattiva): l'impresa produce un prodotto standard, che però può essere personalizzato direttamente dai clienti finali, i quali hanno pertanto la possibilità di modificarne le caratteristiche.
- transparent customization (personalizzazione trasparente): l'impresa fornisce ai clienti prodotti personalizzati ma non mette in evidenza questo aspetto; in questo caso è fondamentale soddisfare accuratamente i bisogni della clientela.
- cosmetic customization (personalizzazione cosmetica): l'impresa produce un unico prodotto standardizzato e ne personalizza esclusivamente la fase di vendita.

Criticità

L'adozione della mass customization è tuttavia caratterizzata da alcuni aspetti critici, che talvolta ne possono ridurre l'adozione pratica. Ad esempio, perché lo strumento sia efficace, è opportuno che i clienti e l'impresa condividano il linguaggio tecnico necessario per una buona comunicazione delle specifiche desiderate per il prodotto o il servizio; ciò spesso costituisce un limite all'adozione della mass customization quando i clienti sono consumatori finali. Inoltre, l'eccesso di varietà dell'offerta potenziale (mass confusion) nella pratica impedisce ai clienti di scegliere l'alternativa in assoluto migliore: essi, cioè, spesso si accontentano di valutare un numero ridotto di alternative e di scegliere quella che si avvicina maggiormente alle loro esigenze, senza preoccuparsi dell'eventuale esistenza di alternative migliori rispetto a quella selezionata.

Direct marketing

Il direct marketing (in italiano marketing diretto o anche marketing a risposta diretta) è un tipo di comunicazione commerciale o di marketing attraverso la quale le aziende commerciali, ma anche gli enti (ad esempio organizzazioni pubbliche e non profit) comunicano direttamente con clienti specifici, anche con un rapporto uno a uno e senza avvalersi di intermediari. Questo consente di raggiungere un target definito, con azioni mirate che utilizzino una serie di strumenti, anche interattivi, ottenendo in tal modo risposte oggettive misurabili, quantificabili e qualificabili.

Descrizione

Gli strumenti di promozione e comunicazione più utilizzati a tale scopo sono:

- promozione commerciale a mezzo di incaricati alla vendita diretta;
- promozione telefonica, ovvero telemarketing via telefono fisso o mobile;
- campagne pubblicitarie sulle reti sociali che permettono anche un'interazione diretta coi clienti (reali e potenziali);
- campagne pubblicitarie su siti internet il più interattive possibile;

- comunicazioni commerciali via posta cartacea indirizzate, solitamente, a un cliente specifico (direct mail);
- comunicazioni commerciali via posta elettronica (email marketing);
- comunicazioni commerciali via cellulare (mobile marketing);
- televendite nonché spot televisivi su TV interattiva (IPTV e DTT) che invitano l'utente a compiere un'azione via TV (Direct Response);
- eSampling o asilage, ovvero una tecnica che utilizza il box (la scatola) o altri formati spediti direttamente a casa del cliente come media in cui inserire delle comunicazioni promozionali studiate ad hoc e/o dei campioni di prodotto.

Rispetto agli altri tipi di comunicazione di marketing, il direct marketing consente di stabilire una relazione diretta e duratura con il target, personalizzando i messaggi in funzione delle specifiche esigenze e caratteristiche del singolo cliente e della fase del ciclo di vita del cliente stesso.

In particolare il direct marketing può essere utilizzato per acquisire il cliente, svilupparlo, fidelizzarlo e infine recuperarlo in caso di abbandono (quattro fasi del ciclo di vita del cliente).

La fase di acquisizione viene effettuata contattando clienti potenzialmente interessanti i cui indirizzi email e nominativi possono essere acquisiti secondo varie modalità fra le quali le più comuni sono:

- inserire un form di iscrizione al sito web / blog;
- utilizzare la posta ordinaria, ricorrendo ad azioni di Direct Marketing Postale o Direct Mailing Postale;
- integrare la lista di contatti con la rubrica dell'account di posta elettronica;
- inserire link nella firma dei messaggi di posta elettronica;
- utilizzare i social media e creare campagne appositamente studiate per l'acquisizione di nominativi.

Tutte le modalità di acquisizione di nominativi allo scopo di creare Liste di Distribuzione segmentate devono sempre essere conformi alla nuova legge europea sulla privacy o GDPR.

In Italia, nel 2010 il legislatore ha introdotto il Registro pubblico delle opposizioni, uno strumento che consente agli utenti di opporsi alle continue chiamate pubblicitarie. Nel 2018 la legge n. 5 ha introdotto nuove regole per ridurre il fenomeno, come la possibilità di iscriversi i numeri di cellulare e la possibilità di annullare i precedenti consensi.

Artificial intelligence marketing

Artificial intelligence marketing (Marketing con uso di intelligenza artificiale) è una forma di marketing diretto che fa leva su tecniche di basi di dati di marketing come concetti e modelli dell'intelligenza artificiale quali l'apprendimento automatico e le reti bayesiane. La principale differenza da altre forme di marketing diretto risiede nella parte di ragionamento che suggerisce le azioni da intraprendere che sono eseguite da un computer e da algoritmi anziché che dall'uomo.

Marketing mirato sui comportamenti

L'Artificial intelligence marketing offre un insieme di strumenti e tecniche che rendono possibile una strategia di marketing mirato basato sui comportamenti.

Il principio dell'artificial intelligence marketing è basato sul ciclo di percezione-ragionamento-azione descritto dalle scienze cognitive. Nel contesto del marketing, questo ciclo si adatta alla forma del ciclo raccogliere, ragionare e agire.

Raccogliere

Questo termine si riferisce a tutte le attività che hanno come obiettivo la raccolta di dati sul consumatore. Trovati online o offline, questi dati sono poi salvati nei database sui (potenziali) clienti.

Ragionare

Questa è la parte dove i dati sono trasformati in informazioni, e infine in analisi. In questa sezione in particolare, l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico ricoprono un ruolo fondamentale.

Agire

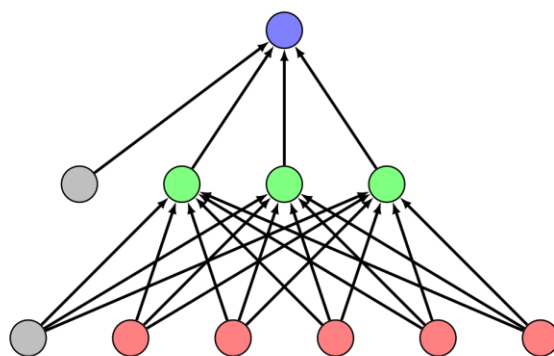
Con l'analisi raccolta nella parte precedente, si può poi agire. Nel contesto del marketing, un'azione sarebbe qualche tipo di comunicazione che proverebbe ad influenzare un cliente potenziale o già esistente e le loro decisioni, utilizzando un messaggio incentivante.

Anche qui, l'intelligenza artificiale ha un ruolo importante. In un modello non-supervisionato, eventualmente, la macchina prenderebbe delle decisioni e agirebbe di conseguenza considerando l'informazione raccolta.

[Apprendimento automatico](#)

L'apprendimento automatico ha a che fare con la progettazione e lo sviluppo di algoritmi e tecniche che aiutino i computer ad "imparare".

Come già menzionato, l'apprendimento automatico è una delle tecniche che possono essere utilizzate per abilitare un targeting comportamentale efficiente.



Rete neurale artificiale di tipo feed-forward

[Rete bayesiana](#)

Una rete bayesiana (BN, Bayesian network) è un modello grafico probabilistico che rappresenta un insieme di variabili stocastiche con le loro dipendenze condizionali attraverso l'uso di un grafo aciclico diretto (DAG). Per esempio una rete Bayesiana potrebbe rappresentare la relazione probabilistica esistente tra i sintomi e le malattie. Dati i sintomi, la rete può essere usata per calcolare la probabilità della presenza di diverse malattie.

Il termine modello gerarchico è talvolta considerato un particolare tipo di rete Bayesiana, ma non ha nessuna definizione formale. Qualche volta viene usato per modelli con tre o più livelli di variabili stocastiche; in altri casi viene usato per modelli con variabili latenti. Comunque in generale qualsiasi rete Bayesiana moderatamente complessa viene usualmente detta "gerarchica".

Formalmente le reti Bayesiane sono grafi diretti aciclici i cui nodi rappresentano variabili casuali in senso Bayesiano: possono essere quantità osservabili, variabili latenti, parametri sconosciuti o ipotesi. Gli archi rappresentano condizioni di dipendenza; i nodi che non sono connessi rappresentano variabili che sono condizionalmente indipendenti tra di loro. Ad ogni nodo è associata una funzione di probabilità che prende in input un particolare insieme di valori per le variabili del nodo genitore e restituisce la probabilità della variabile rappresentata dal nodo. Per esempio, se i genitori del nodo sono variabili booleane allora la funzione di probabilità può essere rappresentata da una tabella in cui ogni entry rappresenta una possibile combinazione di valori vero o falso che i suoi genitori possono assumere. Esistono algoritmi efficienti che effettuano inferenza e apprendimento a partire dalle reti Bayesiane. Le reti Bayesiane che modellano sequenze di variabili che variano nel tempo sono chiamate reti Bayesiane dinamiche.

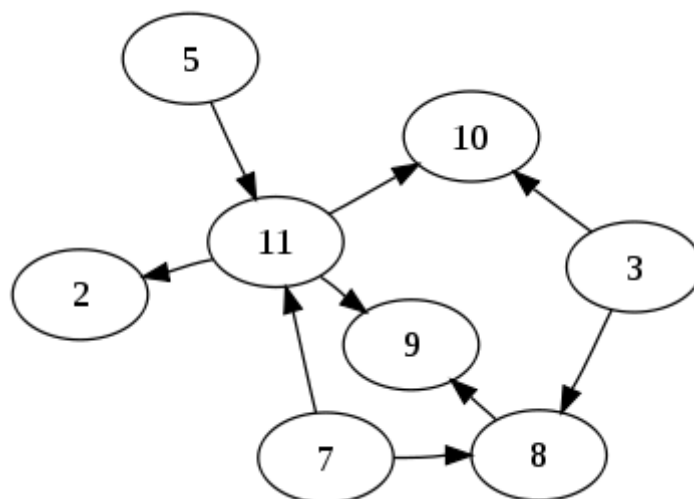
Definizione

Matematicamente, una rete bayesiana è un grafo aciclico orientato in cui:

- i nodi rappresentano le variabili,
- gli archi rappresentano le relazioni di dipendenza statistica tra le variabili e le distribuzioni locali di probabilità dei nodi figlio rispetto ai valori dei nodi padre.

Una rete bayesiana rappresenta la distribuzione della probabilità congiunta di un insieme di variabili.

Digrafo aciclico (DAG)



Un esempio di grafo aciclico diretto

In matematica e informatica un grafo aciclico diretto oppure grafo aciclico orientato (in inglese Directed acyclic graph, DAG) è un particolare tipo di digrafo (anche noto come "grafo diretto") che non ha cicli (circuiti) diretti, ovvero comunque scegliamo un vertice del grafo non possiamo tornare ad esso percorrendo gli archi del grafo. Un

grafo diretto può dirsi aciclico (cioè è un DAG) se una visita in profondità non presenta archi all'indietro.

I DAG sono usati per rappresentare diversi tipi di strutture sia in matematica che in informatica. Per esempio una serie di lavori che devono essere ordinati in modo tale che alcuni di essi debbano essere eseguiti prima di altri (per esempio le applicazioni da eseguire durante l'avvio di un computer) possono essere rappresentati con un DAG dove ogni vertice rappresenta un lavoro e ogni arco la relazione di dipendenza, cioè se c'è un arco che va da A a B vuol dire che A deve essere eseguito prima di B; l'algoritmo per l'ordinamento topologico rappresenta una buona soluzione al problema. I DAG possono anche essere usati per rappresentare in modo efficiente una serie di sequenze che si sovrappongono.

Fra i grafi non diretti (cioè i grafi nei quali ogni arco può essere percorso in tutte e due le direzioni) il corrispondente del DAG o grafo aciclico è l'albero.

Pozzi e sorgenti

In un DAG si definiscono "pozzi" tutti i nodi che rappresentano la fine di almeno un arco ma non rappresentano l'inizio di nessun arco. Si definiscono "sorgenti" tutti i nodi che sono inizio di almeno un arco ma non rappresentano la fine di nessun arco.

Ordinamento topologico

Su qualsiasi DAG è possibile creare un ordinamento topologico, cioè si dispongono in ordine tutti i nodi in modo tale che non ci sia nessun arco all'indietro, in altri termini se esiste un arco che va da A a B allora necessariamente A comparirà nell'ordinamento prima di B. L'ordinamento topologico di un DAG esiste sempre, ma non è necessariamente unico.

Un algoritmo per creare un ordinamento topologico può essere quello di inserire alla fine dell'ordinamento tutti i pozzi, poi "strappare" i pozzi dal DAG e ripetere l'ordinamento finché il DAG non è vuoto. Un algoritmo efficiente (in $O(N+M)$ dove N è il numero di nodi e M il numero di archi) consiste nell'effettuare una visita in profondità del grafo inserendo nell'ordinamento un nodo solo quando sono stati visitati tutti i suoi vicini.

Prosumer

Un prosumer è una tipologia di consumatore che al tempo stesso è produttore del prodotto che consuma. La pratica di essere insieme produttori e consumatori è definita prosumerismo.

Il termine è un composito formato dalle parole inglesi producer (produttore) e consumer (consumatore), talvolta considerato come professional consumer, ovvero un individuo che produce ricchezza incrementandola.



Tipi di prosumer

È stata individuata una tipizzazione attraverso la competenza che i soggetti mettono in gioco, utile a identificare il significato, concreto e simbolico, che i soggetti attribuiscono al loro agire. Le quattro macro-aree sono:

- maker: coloro che nel processo di produzione-consumo enfatizzano il fare. Un soggetto o gruppo realizza prodotti con lo scopo di commercializzarli.
- fixer: coloro che nel processo di produzione-consumo enfatizzano il riparare. Coloro che invece di creare nuovi oggetti, si specializzano nel riparare, hackerare o perfezionare determinati prodotti già esistenti.
- sharer: coloro che nel processo di produzione-consumo enfatizzano il ruolo della condivisione. Questa categoria vuole porre l'enfasi sulle opportunità offerte dall'economia collaborativa, in cui la condivisione diviene l'elemento generatore di valore.
- tester: coloro che nel processo di produzione-consumo enfatizzano il testare e valutare. Sono coloro che nelle attività sperimentano e recensiscono prodotti o servizi, rappresentanti di quella che viene definita "l'economia reputazione": in una logica tradizionale sono quelli che venivano definiti primi adattatori.

Questi quattro idealtipi possono essere considerati come ibridi intraspecifici, cioè non sono esclusi l'uno dall'altro, quanto piuttosto interconnessi. Il processo di prosumerismo enfatizza un'azione rispetto a un'altra.

Contesti

In ambito economico, il prosumer è un individuo fortemente indipendente dall'economia principale. Dal punto di vista commerciale esso viene trattato come un preciso segmento di mercato, mentre per il marketing si tratta di un utente che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo. Talvolta, egli fornisce gratuitamente contenuti che possono essere sfruttati dall'azienda.

Nell'ambito dell'energia rinnovabile, i prosumers sono organizzazioni o abitazioni che occasionalmente producono combustibile o energia in eccesso e li reimmettono nella rete distributiva locale o nazionale o nel libero mercato; tuttavia, nel caso il loro bisogno energetico ecceda l'energia o il combustibile prodotti, i prosumers consumano energia o combustibile dalla rete distributiva. Così facendo essi riducono le spese per comprare energia, ma anche l'inquinamento per trasportarla e stoccarla. Ciò è solitamente fatto da abitazioni tramite pannelli fotovoltaici; esse possono inoltre immagazzinare energia per aumentare la propria autonomia energetica. Se tutti gli individui diventassero prosumer, alcuni pensano che si potrebbe arrestare il fenomeno di riscaldamento globale.

Lo stesso principio si applica ad aziende che producono biogas e lo immettono in un network, utilizzando all'occorrenza gas da quello stesso network; il progetto Nobel Grid dell'Unione Europea, parte del programma di ricerca e innovazione Horizon 2020, usa il termine in questo senso.

La figura del prosumer è assai diffusa nel contesto della sharing economy, dove gli individui sono spesso sia fornitori che consumatori di beni e servizi.

Un'ulteriore accezione del termine si trova nel campo della fotografia, del video e della registrazione hi-fi, in cui si riferisce a prodotti in una fascia intermedia tra i modelli professionali e quelli amatoriali. Dalla pagina in italiano, senza fonte

Nonostante le premesse, la personalizzazione di massa non ha ancora preso piede in molti settori del commercio. La maggior parte dei consumi continua ad essere passiva, come sostenuto dai critici della televisione, delle case discografiche, e dei fast food.

Applicato all'ambito dei videogiochi, il modello del prosumer chiama in causa gli appassionati capaci di produrre videogiochi: spesso si ha a che fare con l'intervento creativo di non professionisti. Una caratteristica essenziale del videogioco è il coinvolgimento performativo del giocatore (il prosumer qui diventa, quindi, performer). Il videogioco non è solo una narrazione, non è solo uno spettacolo, non è solo una configurazione multimediale, bensì è una narrazione che diventa spettacolo mediante l'intervento attivo del performer. Rispetto agli altri ambiti lavorativi, per i videogiochi si mostra qualcosa di radicalmente diverso. Dal punto di vista soggettivo, il prosumer non è un artista, uno scrittore o un fotografo. Essere prosumer in quei campi non implica il raggiungimento di notorietà o successo economico (il romanziere prosumer non pubblicherà con una major), al contrario, qualunque performer è nelle stesse condizioni degli altri personaggi "legendari" dell'ambito del videogioco. Sebbene senza introiti milionari, ogni performer potenzialmente è una star.

Horizon Europe structure

The preliminary structure of the new programme is divided over 3 pillars and 1 horizontal focus area:



Non-corporate producer and consumer

Una specifica definizione di prosumer sta emergendo soprattutto all'interno dei gruppi di attivisti e nei movimenti grassroots. I ruoli di produttore e consumatore si integrano per escludere (o almeno ridurre) la produzione delle multinazionali. Piuttosto che generare profitti crescenti contribuendo alla produzione di merci a valore aggiunto, i prosumers mirano a ridurre gli input utili all'accrescimento del valore derivante dai loro acquisti e suggerimenti.

Diverse tendenze e movimenti esterni all'economia mainstream hanno adottato il concetto di prosumer nella loro terminologia e nelle loro tecniche. Tra queste troviamo:

- l'approccio fai-da-te come mezzo di autosufficienza economica, o semplicemente come modalità di sopravvivenza con un reddito basso;
- il movimento dei software open source;
- il movimento Fablab, che promuove le capacità di auto-fabbricazione delle nuove tecnologie come la stampa 3D;
- Il movimento della semplicità volontaria, che persegue obiettivi personali, sociali e ambientali attraverso attività di prosumer quali coltivare il proprio cibo, riparare vestiti o elettrodomestici piuttosto che comprarne di nuovi, suonare piuttosto che ascoltare musica registrata;
- l'uso di nuove tecnologie per la creazione e condivisione di contenuti con lo scopo di sostenere culture e media indipendenti, no-profit, aperti e "consumer-to-consumer";
- reti di baratto autosufficienti, soprattutto in Paesi in via di sviluppo;
- creatori di contenuti autonomi su piattaforme online.

Prosumer e processo di prosumerismo

Il processo di prosumerismo e il ruolo del prosumer sono fenomeni che grazie all'avvento dell'economia contemporanea hanno raggiunto più importanza rispetto al passato. Il prosumerismo in sé si può considerare come un fenomeno originario, a cui le persone hanno sempre preso parte fin dalle comunità di cacciatori e raccoglitori, ma oggi il fenomeno si ripropone sotto una veste molto diversa, sostenuta dalle nuove tecnologie e dall'avvento di internet. Gli sviluppi in questo senso sono piuttosto recenti e in continua evoluzione, ma non per questo meno importanti. Il sito di vendite online Amazon.com, ad esempio, è dominato da logiche di prosumerismo, particolarmente evidenti nelle attività che riguardano i processi di ordine e recensione dei prodotti.

Critiche

Il capitalismo del prosumer ha ricevuto diverse critiche in quanto considerato una "nuova forma di sfruttamento di lavoro non pagato e fatto apparire come divertimento gamificato."

Piergiorgio Degli Espositi lo definisce come un fenomeno contraddittorio, in cui il prosumer ha l'impressione di muoversi in un libero mercato e non percepisce il rischio, o l'effettività, dell'essere sfruttato dal sistema capitalistico. Solleva inoltre dei dubbi sulla qualità della produzione del prosumer, sia a livello di materiali che a livello di manodopera.

Il capitalismo del prosumer

Vi è una nuova forma di capitalismo considerabile come il capitalismo del prosumer che oltre allo sfruttamento dei lavoratori mercificati a basso reddito, accentua lo sfruttamento dei prosumer, in gran parte non mercificati, che raramente vengono retribuiti per il lavoro che fanno. Questo fa ipotizzare la nascita di un nuovo mondo basato sul lavoro del prosumer, con i relativi problemi gestionali e delle persone.

Crowdfunding

Il crowdfunding (termine della lingua inglese, da crowd, «folla» e funding «finanziamento»), in italiano finanziamento collettivo, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di microfinanziamento dal basso che mobilita persone e risorse.

Definizione di crowdfunding

Il termine crowdfunding trae la propria origine dal crowdsourcing o sviluppo collettivo di un prodotto. Il finanziamento collettivo si può riferire a iniziative di qualsiasi genere, dall'aiuto in occasione di tragedie umanitarie al sostegno all'arte e ai beni culturali, al giornalismo partecipativo, fino all'imprenditoria innovativa e alla ricerca scientifica. Il finanziamento collettivo è spesso utilizzato per promuovere l'innovazione e il cambiamento sociale, abbattendo le barriere tradizionali dell'investimento finanziario. Negli ultimi anni sempre più spesso è stato invocato come una sorta di panacea per tutti i mali e un'ancora di salvezza per le economie colpite dalla crisi finanziaria.

Il web è solitamente la piattaforma che permette l'incontro e la collaborazione dei soggetti coinvolti in un progetto di crowdfunding. Secondo il Framework for European Crowdfunding, «l'ascesa del crowdfunding negli ultimi dieci anni deriva dal proliferare e dall'affermarsi di applicazioni web e di servizi mobile, condizioni che consentono a imprenditori, imprese e creativi di ogni genere di poter dialogare con la crowd per ottenere idee, raccogliere soldi e sollecitare input sul prodotto o servizio che hanno intenzione di proporre». Il crowdfunding è un'importante fonte di finanziamento ogni anno per circa mezzo milione di progetti europei che altrimenti non riceverebbero mai i fondi per vedere la luce. Nel 2013 in Europa sono stati raccolti fondi pari a circa un miliardo di euro. Si stimano aumenti esponenziali nel prossimo futuro, migliaia di miliardi entro il 2020, grazie al crowdfunding, che trova tutti gli elementi per poter sprigionare al meglio le sue potenzialità nel web 2.0.

Le iniziative di finanziamento collettivo si possono distinguere in iniziative autonome, sviluppate ad hoc per sostenere cause o progetti singoli, e piattaforme di crowdfunding. Colui che ha portato alla notorietà il crowdfunding oltreoceano è Barack Obama, pagando parte della sua campagna elettorale per la presidenza con i soldi donati dai suoi elettori, che erano i primi portatori di interesse.

Un esempio di iniziativa autonoma di finanziamento collettivo è la campagna Tous mécènes («tutti mecenati») del Louvre. Il progetto prevedeva di raccogliere 1 milione di euro attraverso le donazioni delle web community per acquistare da un collezionista privato il capolavoro rinascimentale Le tre grazie di Cranach. In Italia la campagna che ha raccolto più adesioni è stata quella per la ricostruzione della Città della scienza, il polo scientifico di Napoli distrutto da un incendio doloso a marzo 2013, che ha raccolto oltre un milione di euro.

Esempi storici di crowdfunding

Molti ritengono che il crowdfunding moderno sia una rielaborazione di pratiche storiche risalenti al Settecento e all'Ottocento. Tra la fine del Settecento e la prima metà dell'Ottocento lo scrittore irlandese Jonathan Swift ispirò gli Irish Loan Fund, degli istituti collettivi di microcredito che combattevano la povertà del popolo irlandese. Alla fine dell'Ottocento la rivista The World, di proprietà di Joseph Pulitzer, lanciò una raccolta di fondi dal basso per finanziare il piedistallo e l'installazione della Statua della Libertà, dopo che il Comitato preposto era riuscito a raccogliere solo 150.000 dei 300.000 dollari necessari.

Nella storia delle comunità ebraiche era presente, già ai tempi della diaspora dopo la distruzione del Tempio da parte dei Romani, una forma di finanziamento collettivo. Gli ebrei ricchi donavano alla comunità per il mantenimento degli studiosi per il sostentamento delle famiglie più povere. Nel 1600, era attraverso la raccolta capillare di fondi, cui partecipavano tutte le comunità coinvolte, che si finanziavano i monarchi europei. Gli stessi Rothschild hanno, all'origine delle loro fortune, adottato questo sistema di raccolta di denaro.

Tipi di finanziamento collettivo (per ricompensa)

Questo tipo di finanziamento collettivo (in inglese reward-based crowd-funding) è il più diffuso per numero di piattaforme e prevede per l'investitore una ricompensa commisurata con il contributo. Solitamente la piattaforma dà due o più scelte di contributo ordinate per entità e con ognuna associata la sua ricompensa. A seconda che l'obiettivo di finanziamento sia stato raggiunto o meno, le piattaforme di questo tipo seguono uno dei due seguenti schemi: Keep-it-all (tieni tutto) oppure All-or-nothing (tutto o niente).

Tipi di finanziamento collettivo (per donazione)

Nel finanziamento collettivo per donazione (in inglese donation-based crowd-funding), i sostenitori finanziano il progetto senza aspettarsi un beneficio tangibile dalla donazione. Sono spinti cioè dalla dedizione-attaccamento alla «causa» e dall'emozione che la campagna è riuscita a suscitare.

Per questo motivo, il modello a donazioni è particolarmente sinergico con le organizzazioni non a scopo di lucro o con quelle impegnate nel sociale.

Tipi di finanziamento collettivo (civico)

Il finanziamento collettivo civico è uno dei tipi di raccolta fondi dal basso che sta riscuotendo maggior successo. Un numero crescente di soggetti istituzionali come comuni, enti provinciali, municipalità ecc. se ne sta servendo per finanziare opere pubbliche e attività di restauro del tessuto urbano. Il finanziamento civico propugna il superamento della separazione concettuale tra le sfere del privato, del pubblico e dell'impresa in vista di un bene e di un benessere comune.

«Un'economia civile sta emergendo, un tipo di economia fondamentalmente aperta e sociale. Si tratta di un'economia che sta fondendo la cultura del web 2.0 con la finalità civica. Nella nostra definizione la civic economy comprende persone, iniziative e comportamenti che fondono modi innovativi di fare dalle sfere tradizionalmente distinte della società civile, del mercato e dello Stato. Fondata su valori e obiettivi sociali, e utilizzando approcci di collaborazione profonda per lo sviluppo, la produzione, la condivisione della conoscenza e il finanziamento, la civic economy (economia civica)

genera beni, servizi e infrastrutture comuni in modi che né lo Stato né l'economia di mercato da soli sono stati in grado di realizzare.»

Grazie al finanziamento civico alcune metropoli hanno realizzato importanti progetti. Tra queste ci sono la campagna pubblica per la costruzione di un ponte pedonale a Rotterdam nel 2011, quella per la conversione di un magazzino sotterraneo in parco pubblico a New York e quella lanciata dal sindaco di Filadelfia nel 2013 per acquistare materiale scolastico. In Italia un primo interessante esempio di finanziamento civico è quello lanciato dal Comune di Bologna per il restauro del Portico di San Luca, uno dei monumenti simbolo del capoluogo emiliano.

Finanziamento sotto forma di capitale di rischio

Il finanziamento sotto forma di capitale di rischio, anche detto equity crowdfunding, è una modalità di finanziamento che consente a società non quotate di raccogliere risorse finanziarie dal pubblico a fronte di quote azionarie. Secondo la definizione adottata da Consob: «Si parla di equity-based crowdfunding quando tramite l'investimento on-line si acquista un vero e proprio titolo di partecipazione in una società: in tal caso, la “ricompensa” per il finanziamento è rappresentata dal complesso di diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa.»

Tipicamente la presentazione delle richieste di finanziamento è effettuata attraverso piattaforme web che promuovono le iniziative presso i propri utenti e consentono loro di investire importi anche minimi. L'attività delle piattaforme, proprio perché rivolta ad un pubblico di potenziali investitori non necessariamente qualificati, assume i contorni della sollecitazione del pubblico risparmio e dunque si presta ad essere regolamentata nell'ambito MiFID. In alcuni paesi l'organo di vigilanza finanziaria regola la materia caso per caso, come accade per esempio in Regno Unito.

In Italia, Consob ha emanato un apposito regolamento nel giugno 2013 che consente a chi ne abbia i requisiti e previa autorizzazione dello stesso organo di vigilanza, di gestire piattaforme di finanziamento sotto forma di capitale di rischio. Queste piattaforme possono pubblicare le offerte di sottoscrizione dell'investimento, a condizione che gli offerenti rientrino nelle seguenti categorie: start-up innovative, PMI innovative, OICR e società che investono prevalentemente in startup o PMI innovative.

Finanziamento collettivo per prestito

Il modello per prestito, definito anche lending crowdfunding, è un modello di finanziamento collettivo attraverso il quale persone fisiche e giuridiche possono decidere di prestarsi fondi reciprocamente, a un tasso di interesse più o meno alto, al fine di realizzare un progetto. In questo caso è definito anche peer to peer lending (P2P). Esiste anche una forma di finanziamento collettivo per prestito, definita invoice trading, in cui il prestito è garantito da fatture emesse da chi richiede i fondi.

Questo settore risulta più maturo rispetto ad altri tipi di finanziamento collettivo e in forte crescita.

Modelli ibridi di finanziamento collettivo

I modelli ibridi prevedono una commistione tra più modelli, esistono ad esempio modelli ibridi di ricompensa e donazione che costituiscono il cosiddetto modello chiamato per ricompensa/donazione.

I modelli ibridi di finanziamento collettivo hanno il pregio di lasciare maggiore libertà ai sostenitori e la possibilità di intercettare il maggior numero di donatori al progettista. Difatti possono verificarsi casi in cui un sostenitore sia molto coinvolto emotivamente da un progetto, al punto da non essere interessato a una ricompensa concreta, ma solamente alla finalità del progetto; in questi casi il progettista solitamente decide di sostenere il progetto tramite una donazione tout court di importo più o meno consistente senza la richiesta di una ricompensa.

Keep-it-all e all-or-nothing

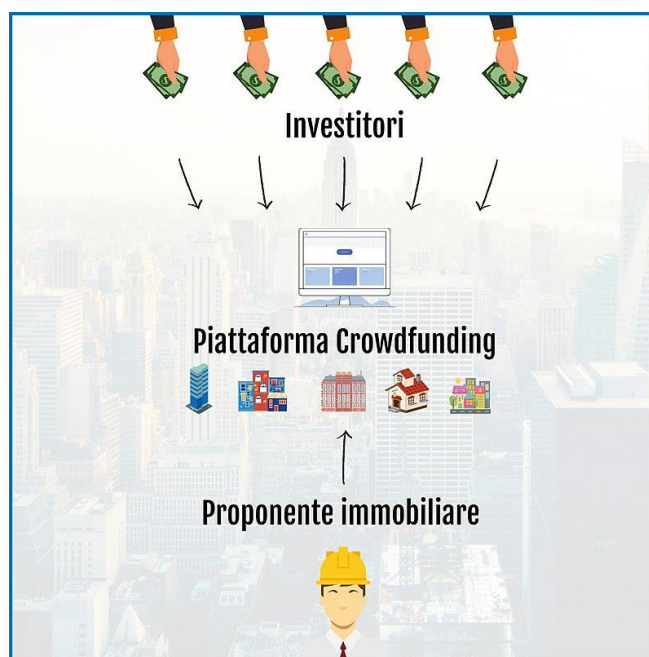
All'interno dei modelli per ricompensa e per donazione, ogni piattaforma decide poi se adottare uno schema keep-it-all (tieni tutto) oppure all-or-nothing (tutto o niente).

- All-or-nothing: prevede che solo al raggiungimento dell'obiettivo di raccolta che si è prefissato il progettista, i fondi donati vengano trasferiti al progettista e la relativa percentuale (success fee) venga corrisposta alla piattaforma.
- Keep-it-all: prevede l'effettivo incasso di quanto raccolto dal progettista anche qualora l'obiettivo economico prefissatosi non venga raggiunto; in questo caso la percentuale corrisposta alla piattaforma è maggiore rispetto al caso all-or-nothing.

Piattaforme di finanziamento collettivo

Le piattaforme di finanziamento collettivo sono siti web che facilitano l'incontro tra la domanda di finanziamenti da parte di chi promuove dei progetti e l'offerta di denaro da parte degli utenti. Le piattaforme di finanziamento collettivo si possono distinguere in generaliste, che raccolgono progetti di ogni area di interesse, e verticali o tematiche, specializzate in progetti di particolari settori.

Il successo del finanziamento collettivo sta portando non solo alla nascita di svariate piattaforme che fanno da intermediari tra chi propone progetti e chi li finanzia, ma anche all'apertura di nuovi blog e siti che contribuiscono a diffondere questo nuovo tipo di finanziamento.



Crowdfunding Immobiliare IMG

Comunicazione

Per comunicazione (dal latino communico = mettere in comune, far partecipe, composto da cum = con e munire = legare, costruire) si intende il processo e le modalità di trasmissione di un'informazione da un individuo a un altro (o da un luogo a un altro), attraverso lo scambio di un messaggio elaborato secondo le regole di un determinato codice comune.

Ma siccome non c'è comunicazione in assenza del processo di ricezione, la comunicazione umana (ad esempio) necessita di almeno due individui entrambi in grado sia di trasmettere che di ricevere, i messaggi elaborati in un codice comune (direttamente o in differita nel tempo). E dunque, dovrebbe intendersi come il processo e le modalità di trasmissione e ricezione di informazioni, ecc. In questo senso, la TV e la radio, non sono mezzi di comunicazione, ma solo di trasmissione. Al contrario, il sistema postale, il telefono o i ricetrasmittitori radio (CB, ecc.) sono a tutti gli effetti mezzi di comunicazione.

Descrizione

La comunicazione riguarda sia l'ambito quotidiano, sia l'ambito pubblicitario e delle pubbliche relazioni: in ciascuno di questi ambiti la comunicazione ha diverse finalità. Gli agenti della comunicazione possono essere persone umane, esseri viventi o entità artificiali. È colui che "riceve" il messaggio ad assegnare a questo un significato, per cui è la potenzialità creativa dell'essere umano ad assegnare significati ad ogni cosa, creando il "sistema comunicazione" con le sue due caratteristiche: l'immaginazione e la creazione di simboli. È tuttavia argomento di discussione se la comunicazione presupponga l'esistenza di coscienza, o se si tratti di un processo che può avvenire anche tra macchine. Se infatti è colui che riceve la comunicazione ad assegnare un significato, ogni "cosa" può comunicare.

Il concetto di comunicazione comporta la presenza di un'interazione tra soggetti diversi, detti mittente e destinatario: si tratta in altri termini di un'attività che presuppone un certo grado di cooperazione. Ogni processo comunicativo avviene in entrambe le direzioni e, secondo alcuni, non si può parlare di comunicazione là dove il flusso di segni e di informazioni sia unidirezionale. Se un soggetto può parlare a molti senza la necessità di ascoltare, siamo in presenza di una semplice trasmissione di segni o informazioni.

Nel processo comunicativo che vede coinvolti gli esseri umani ci troviamo così di fronte a due polarità: da un lato la comunicazione come atto di pura cooperazione, in cui due o più individui "costruiscono insieme" una realtà e una verità condivisa; dall'altro la pura e semplice trasmissione, unidirezionale, senza possibilità di replica, nelle varianti dell'imbonimento televisivo o dei rapporti di caserma. Nel mezzo, naturalmente, vi sono le mille diverse occasioni comunicative che tutti viviamo ogni giorno, in famiglia, a scuola, in ufficio, in città.

Modello formale del processo di comunicazione

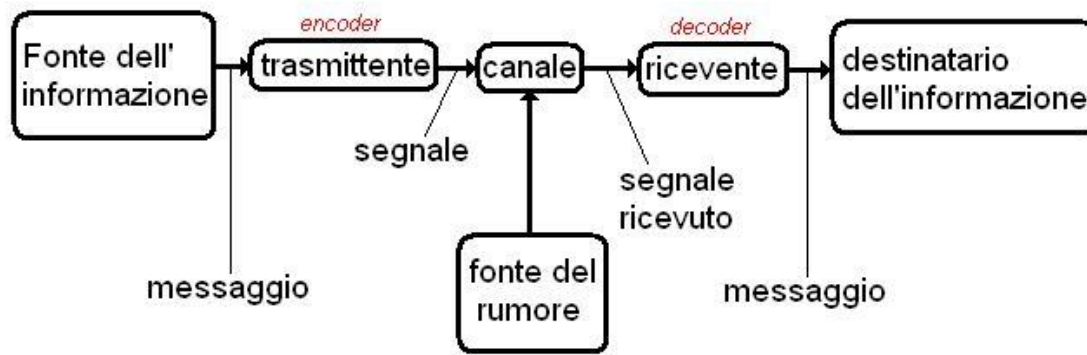
Il processo comunicativo, secondo il modello Shannon-Weaver, si basa su alcuni elementi fondamentali:

- il sistema (animale, uomo, macchina) che trasmette (l'emittente);
- un canale di comunicazione, necessario per trasferire l'informazione;

- un contesto di riferimento in cui il processo si sviluppa;
- il contenuto della comunicazione è presente nel messaggio;
- il destinatario del messaggio comunicato (il ricevente);
- l'informazione;
- un codice formale mediante il quale viene data una forma linguistica all'informazione, cioè viene significata.

Questi elementi sono necessari per costruire un modello della comunicazione che preveda anche due atti comunicazionali da parte dell'emittente e del ricevente: la codifica e la decodifica delle informazioni.

Il modello matematico di Shannon e Weaver, 1949



La caratteristica fondamentale della maggior parte dei processi di comunicazione è, però, che la presenza del ricevente non implica necessariamente l'assunzione completa dell'informazione: ciò, infatti, dipende sia dall'efficacia del canale sia, soprattutto, dal risultato dell'interpretazione (significazione inversa) del messaggio da parte del ricevente; tale risultato è fortemente influenzato dal livello di condivisione del codice, quando questo non è univoco, come spesso accade nei linguaggi estremamente complessi e, quindi, in ultima analisi, dai fattori che influenzano l'emittente ed il ricevente. Perciò, specificatamente nell'ambito delle teorie psicologiche ed etologiche ed usualmente nei modelli generali sulla comunicazione più utilizzati, si introduce il "contesto", perché quest'ultimo influisce sui due processi di significazione (dell'emittente e del ricevente) e, quindi, costituisce in tali modelli il sesto elemento fondamentale e rappresenta uno spazio che viene condiviso da tutti i membri che comunicano.

Come si è detto, il processo comunicativo ha un'intrinseca natura bidirezionale, quindi il modello va interpretato nel senso che si ha comunicazione quando gli individui coinvolti sono a un tempo emittenti e riceventi messaggi.

«I generi della retorica sono tre di numero: altrettanti sono infatti le specie di coloro che ascoltano i discorsi. Il discorso consta di tre elementi: colui che parla, ciò di cui parla, colui al quale si parla. Il fine del discorso è diretto a costui - voglio dire all'ascoltatore. E necessariamente l'ascoltatore è uno spettatore o uno che decide, ed è una che decide rispetto agli avvenimenti passati o quelli futuri. In rapporto agli avvenimenti futuri è il membro dell'assemblea a decidere; riguardo a quelli passati è il giudice di tribunale; rispetto all'abilità dell'oratore, lo spettatore. Per tanto, saranno necessariamente tre i generi di discorsi retorici: deliberativo, giudiziario, epidittico.»

(Aristotele, Retorica, 384-322 a .C.)

In realtà, anche in un monologo chi parla ottiene dalla controparte un feedback continuo, anche se il messaggio non è verbale, un esempio ne è la frase: "parla quanto vuoi, io non ti ascolto". Questo fenomeno è stato riassunto con l'assioma di Paul Watzlawick, secondo il quale, in una situazione in presenza di persone, "non si può non comunicare": perfino in una situazione anonima, come in un vagone della metropolitana, noi emettiamo per i nostri vicini continuamente segnali non verbali (che significano pressappoco "anche se sono a pochi centimetri da te, non ti minaccio e non intendo immischiarmi nella tua sfera intima"), e i nostri compagni di viaggio accolgono il messaggio, lo confermano e lo rinforzano ("bene; lo stesso vale per me nei tuoi confronti").

Già da questo semplice modello possiamo individuare diversi aspetti potenzialmente problematici del processo comunicativo:

- Il processo di comunicazione, pur essendo formalmente cosa separata dal mezzo attraverso il quale avviene, ne è altamente influenzato: se utilizzo il codice Morse, cercherò di limitare il messaggio allo stretto necessario, se utilizzo una lettera userò un tono tendenzialmente più formale rispetto ad una telefonata. Il mezzo influenza la comunicazione, ciascuno in un modo diverso, e quindi si potranno individuare dei mezzi di comunicazione particolarmente adatti a trattare un certo argomento, ma inadatti ad un altro.
- Non è detto che il gran numero di singoli messaggi, verbali e non verbali, emessi in un dato momento (vedi oltre), siano sempre congruenti tra loro. Posso dire due cose diverse con le parole e con i gesti (ad esempio dire al mio rivale in amore "lieto di conoscerti" con un'espressione del volto assai contrariata).
- Non è detto che l'interpretazione del contesto all'interno del quale avviene lo scambio comunicativo sia sempre identica o congruente. Nell'aula di una scuola, il docente potrà pensare di avere uno stile partecipativo e "democratico", mentre lo studente potrà sentirsi parte di una relazione asimmetrica e autoritaria.

Da quanto appena detto emerge chiaramente che la comunicazione non sempre "funziona"; questo dato viene confermato innumerevoli volte dalla nostra esperienza quotidiana. In situazioni particolari come i conflitti interpersonali, o anche quando sono in gioco patologie mentali la comunicazione diventa particolarmente difficile e può produrre ulteriore disagio.

Disturbi nella comunicazione

La comunicazione può essere disturbata da un rumore, cioè qualunque fattore, sia fisico che psicologico, che interrompa o ostacoli il processo.

Per ovviare al problema del rumore si hanno due possibili vie da seguire:

- la ridondanza, cioè quando l'emittente rende più comprensibile il messaggio ripetendolo in modo più chiaro o accompagnandolo con gesti ed espressioni facciali;
- il feedback, cioè quando il ricevente restituisce l'informazione al mittente, che così può verificarla, chiedendo chiarimenti.

Rumore, ridondanza e feedback rendono la comunicazione dinamica.

Tipi di rumore

I possibili tipi di rumore che si possono presentare sono:

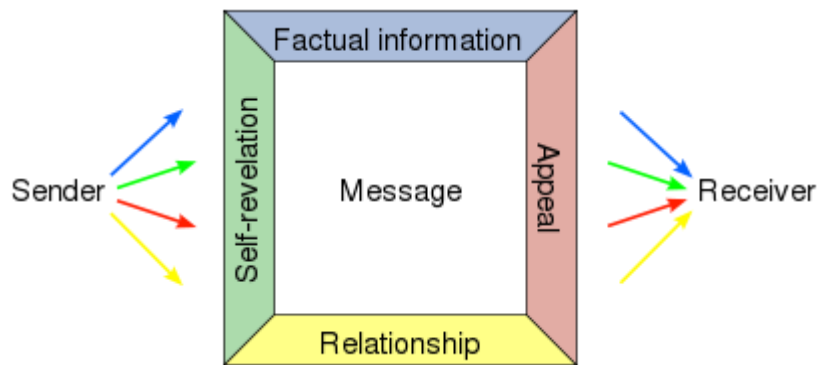
- esterno, cioè i fattori esterni al ricevente (come il rumore del treno che passa);
- fisiologico, cioè i fattori biologici che interferiscono con una ricezione accurata (come una malattia o la perdita temporanea dell'udito);
- psicologico, cioè le forze, interne a chi comunica, che interferiscono con l'abilità di esprimere o recepire un messaggio (come una preoccupazione);
- culturale, cioè quando la cultura dell'emittente è differente da quella del ricevente (come un messaggio in italiano inviato ad un francofono).

Psicologia

In senso psicologico la comunicazione vuole intendere lo scambio di stimoli e risposte tra due o più soggetti di cui una delle forme più diffuse è denominata narratività oppure narrativity. Lo stile comunicativo (o "norma stilistica") adottata dal comunicatore, è in grado di far emergere elementi sottostanti, quali, tra quelli proposti in letteratura: le energie personali del parlante, la forma e condizione fisica, lo stato di motivazione e di attivazione (arousal) dal quale si inferisce l'importanza del messaggio per il parlante stesso, ad esempio in un discorso in pubblico, e quanto il tema trattato abbia impatto emotivo per chi lo tratta, fino, a volte, a superare la soglia di resistenza emotiva del parlante stesso e generare fenomeni esterni osservabili come il pianto, il riso, il panico, e specifici stati emotivi; la comunicazione osservabile ha quindi substrati psicologici che vanno dal piano dello stato fisico, a quello emotivo, allo stato dell'umore, sino alla personalità del parlante. La lettura di questi livelli chiede in genere un tipo di osservazione professionale. Sebbene intuitivamente si possano cogliere segnali, la raccolta sistematica di questi "segnali deboli" richiede sistemi complessi e codificati, come il "Facial Action Coding System" (F.A.C.S) di Paul Ekman e altri.

Modelli di comunicazione interpersonale

Paul Watzlawick ed i suoi colleghi, nel 1967, hanno introdotto un'importante differenza nello studio della comunicazione umana: ogni processo comunicativo tra esseri umani possiede due dimensioni distinte, il contenuto (ciò che le parole dicono) e la relazione (quello che i parlanti lasciano intendere, sia a livello verbale che non, sulla qualità della relazione che intercorre tra loro).



Il modello di Friedemann Schulz von Thun: il quadrato della comunicazione.

Nel 1981, lo psicologo Friedemann Schulz von Thun, dell'Università di Amburgo, ha proposto un modello di comunicazione interpersonale che distingue quattro dimensioni diverse, nel cosiddetto "quadrato della comunicazione":

- **Contenuto:** di che cosa si tratta? (lato blu del quadrato, in alto).
- **Relazione:** come definisce il rapporto con te, che cosa ti fa capire di pensare di te, colui che parla? (lato giallo, in basso).
- **Rivelazione di sé:** ogni volta che qualcuno si esprime rivela, consapevolmente o meno, qualcosa di sé (lato verde, a sinistra).
- **Appello:** che effetti vuole ottenere chi parla? Ciò che il parlante chiede, esplicitamente o implicitamente, alla controparte di fare, dire, pensare, sentire. (lato rosso, a destra).

Queste quattro dimensioni si possono tener presenti sia nel formulare messaggi che nell'ascolto e nell'interpretazione dei messaggi di altri; in questo secondo caso la "scuola di Amburgo" parla delle "quattro orecchie" (corrispondenti ai "quattro lati del quadrato della comunicazione") su cui ci si può sintonizzare, ad esempio, per riuscire a "prendermela", ad offendermi nell'ascoltare la comunicazione x, dovrò assegnare ad essa significato sintonizzandomi sull'orecchio "giallo", quello che tende a vedere nella comunicazione degli altri il loro soppesarci, il segno cioè di quanto questi ci rispettino.

Questo modello visualizza come si sia sempre liberi di assegnare a qualsiasi comunicazione un significato oppure un altro, evidenziando così il potere di chi ascolta nel contribuire a definire la qualità di un'interazione; con un po' di allenamento è possibile, ad esempio, sintonizzarci sull'orecchio verde, invece che su quello giallo, e chiederci, dentro di noi, di fronte ad una comunicazione che ci pare irritante: "come si sente, la persona che parla, per sentire il bisogno di parlarmi in questo modo?" La comunicazione interpersonale, che coinvolge più persone, è basata su una relazione in cui gli interlocutori si influenzano vicendevolmente come in un circolo vizioso; essa è suddivisa in:

- **Comunicazione verbale**, che avviene attraverso l'uso del linguaggio, sia scritto che orale, e che dipende da precise regole sintattiche e grammaticali;
- **Comunicazione non verbale**, la quale invece avviene senza l'uso delle parole, ma attraverso canali diversificati, quali mimiche facciali, sguardi, gesti, posture;

- Comunicazione para verbale, che riguarda tono, volume e ritmo della voce di chi parla, pause ed altre espressioni sonore (come lo schiarirsi la voce) e non (come il giocherellare con le mani con qualsiasi cosa capiti a tiro).

La comunicazione nelle scienze economiche

Per "comunicazione", in senso economico, si intende uno degli elementi fondamentali del marketing mix. La comunicazione è uno degli aspetti fondamentali del marketing, ed è il mezzo attraverso il quale passano tutte le informazioni. Per "comunicazione", in senso professionale, si intende il vasto complesso di attività lavorative che spaziano dal giornalismo, all'editoria elettronica, alla comunicazione d'impresa e al marketing, passando per la cinematografia e altro ancora. È inoltre possibile adoperare la comunicazione esterna, tra gli altri scopi, per far conoscere i servizi e i progetti dell'ente, facilitare l'accesso ai servizi, conoscere e rilevare i bisogni dell'utenza, migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi, favorire i processi di sviluppo sociale, economico e culturale, accelerare la modernizzazione di apparati e servizi e svolgere azioni di sensibilizzazione e policy making.

La comunicazione esterna

Si intende come comunicazione esterna quel tipo di comunicazione che l'impresa adotta verso il suo pubblico attraverso azioni di comunicazione di massa. Essa contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto.

Nel marketing esistono tre strategie di comunicazione esterna che l'impresa può utilizzare:

- **Push:** Vengono predisposte le condizioni affinché siano gli intermediari a suggerire il prodotto al consumatore.
- **Pull:** In questo caso, è il cliente che viene spinto all'acquisto del prodotto.
- **Mista (o Twin):** L'impresa investe equamente tra cliente finale e distribuzione, per la vendita del prodotto.

La comunicazione interna

La comunicazione interna è adottata dall'impresa per gestire il flusso di informazioni al suo interno. La comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, dalla quale si differenzia perché veicolo principale per condividere qualsiasi tipo di messaggio, sia informativo che funzionale, da parte del pubblico interno all'ente.

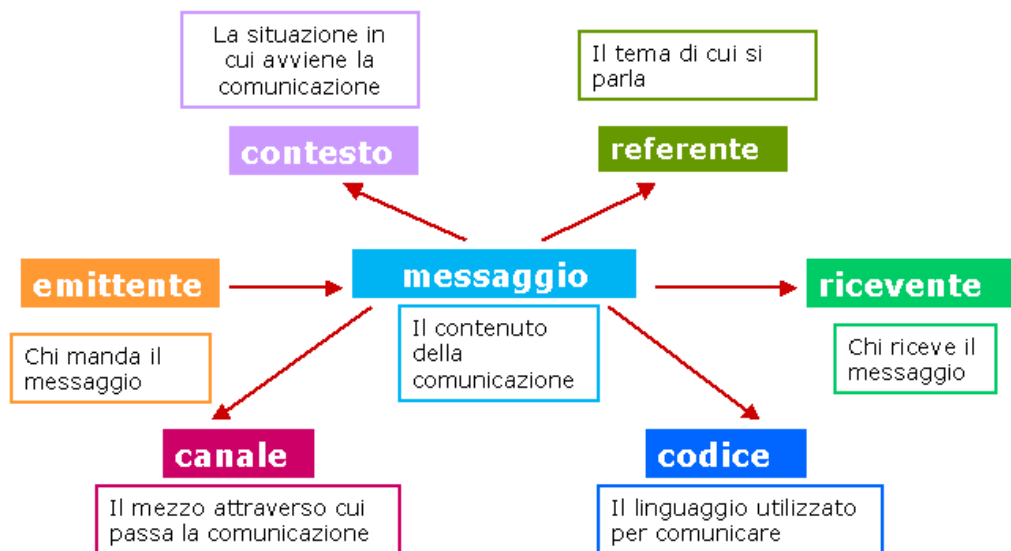
Principalmente si distinguono 3 categorie:

- **Top-down:** il flusso avviene dall'alto al basso, quindi dal board management ai dipendenti, e può riguardare comunicazioni di massa o destinate a una singola persona o a un gruppo/settore particolare;
- **Bottom-up:** il flusso parte dal basso, quindi sono i dipendenti che trasmettono informazioni/richieste/reclami/report verso il top management;
- **A rete:** è il tipo di flusso che il nuovo marketing cerca di impiantare nelle imprese, dove le informazioni vengono scambiate "alla pari" tra il management, la

direzione e i dipendenti, rendendo il processo comunicativo molto più snello e semplice.

Le tre modalità hanno la particolarità di essere tutte bi-direzionali ma solo l'ultima riscuote una certa modernità poiché spinta ad eliminare una gerarchizzazione tra i membri di un ente e quindi inutili formalismi. L'efficacia della comunicazione interna dipende strettamente dalla qualità e quantità dei messaggi trasmessi e dal mezzo che si sceglie per veicolarli.

Gli elementi della comunicazione



Marca (nel commercio)

La marca è un nome, simbolo, disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti.

Generalità

La marca può essere definita come una specifica relazione istituita in un dato mercato tra una determinata domanda, una determinata offerta e una determinata concorrenza. Da un punto di vista semiotico si può affermare che ciò che essa sicuramente rappresenta è un momento o un luogo in cui a una creazione intenzionale corrisponde una determinata lettura sociale. [senza fonte] Questa lettura, ovvero il riconoscimento identitario della marca rappresenta in questo senso un punto di arrivo di un processo che coinvolge una fase di produzione dei significati e una di ricezione. Tali due momenti determinano la natura fortemente intersoggettiva della marca in quanto questa è generata da una serie di discorsi tenuti da più attori coinvolti.

Le imprese con l'attività di marketing possono modificare questa relazione. Slogan pubblicitari come ad esempio:

- "Dove c'è Barilla c'è casa",
- "Vodafone: tutto intorno a te",

servono a includere nella marca degli aspetti psicologici tali da indurre nei consumatori sentimenti di fiducia verso l'impresa.

La ricerca del nome da assegnare ad una società o ad un prodotto è divenuta un'attività professionale molto apprezzata e fonte essa stessa di iniziativa imprenditoriale e di occupazione, come dimostrano molti recenti esempi, tra i quali ultimi degno di nota il caso di Marcel Botton.

La marca è spesso un asset importante di una società, contabilizzato in bilancio fra le immobilizzazioni immateriali.

Un'azienda talora è acquisita al semplice scopo di poterne sfruttare il marchio, applicando tecnologie di produzione e standard qualitativi inferiori dell'acquirente.

Concetti chiave

La marca può essere vista come una variabile multidimensionale che contiene e rappresenta non solo gli aspetti distintivi ma anche la storia dell'impresa, l'esperienza maturata dai consumatori verso il brand, il livello di notorietà, le aspettative dei potenziali acquirenti.

È per questo che nell'ambiente del marketing si usa dire che "la marca è nella testa dei consumatori".

I concetti più noti e studiati legati alla marca sono:

- Brand name (nome della marca) è spesso usato come sinonimo di "brand" sebbene sia più corretto utilizzarlo per indicare la scritta (insieme di caratteri dattilografici senza una specifica formattazione). In tale contesto il brand name costituisce una sorta di marchio (trademark) che il brand owner (impresa proprietaria del brand) può proteggere giuridicamente attraverso la registrazione.
- Conoscenza di marca (brand perception), qualità della marca che si articola in:

- ✓ notorietà (brand awareness) indica la capacità dei consumatori di identificare un particolare brand;
 - ✓ immagine di marca (brand image), aspetto qualitativo della conoscenza di marca che racchiude le idee e le aspettative presenti nelle menti dei consumatori legate a un prodotto o servizio.
- Patrimonio di marca (brand equity), è il valore della marca in condizioni di funzionamento.
 - Brand value (valore della marca), è il valore della marca in ipotesi di cessione, cioè indica il valore monetario che un soggetto corrisponde al proprietario della marca per ottenerne la disponibilità.
 - Brand essence (essenza di marca), l'espressione più semplice ed immediata della promessa di una brand (es. Volvo = sicurezza).
 - Brand activation è uno dei principali processi di marketing attraverso cui si fa vivere una marca, coinvolgendo a vari gradi i consumatori affinché cambino il modo in cui vedono le marche; modifichino il modo in cui si comportano; si influenzino il loro comportamento d'acquisto.
 - Brand management (gestione della marca), è un'attività volta ad aumentare il valore percepito (perceived value) della brand image aumentando di riflesso il patrimonio di marca.
 - Rebranding (rivitalizzazione della marca) è un processo in base al quale un prodotto o un servizio sviluppato e distribuito con un nome, un marchio o sotto il nome di una ditta, viene reimmesso nel mercato sotto un altro nome o una diversa identità.
 - Brand identity (identità di marca), è tutto ciò che l'impresa vuole che i consumatori percepiscano utilizzando i propri prodotti. Ogni “segnale” (vista, udito, tatto, gusto, olfatto) usato per proiettare la relazione tra l'azienda e i suoi clienti (l'immagine di marca, discussa sopra) viene chiamato in gergo brand artifact, ossia un artefatto del brand. La presenza e l'insieme di questi artefatti formano la brand identity. Questi artefatti, idealmente, devono essere omogenei nel loro aspetto, uso, misura, colore, scopo, sensazione, ecc. – ogni volta che interagiscono con il pubblico. Questa uniformità e costanza permettono ai consumatori di costruire una struttura mnemonica attorno al brand e alla sua value proposition, infondendo fiducia nella marca e accrescendo la brand equity.
 - Brand franchise (fedeltà alla marca), è il livello di fedeltà dei consumatori che permette all'impresa di ottenere una differenziazione del prodotto dalla concorrenza.
 - Brand experience (esperienza di marca), aspetto legato alla sperimentazione dei prodotti o servizi della marca.
 - Brand architecture (architettura di marca), struttura che organizza il portfolio di marche detenute da un'Impresa, specificando quale ruolo è svolto da ciascuna di queste e quali rapporti intercorrono tra di esse, nella specificità rappresentata da ciascun contesto di prodotto-mercato in cui sono collocate.
 - Brand portfolio (portafoglio di marca), complesso delle brand all'interno di una architettura di marca.
 - Brand positioning (posizionamento di marca), posizione distintiva che una brand assume nel suo contesto competitivo per assicurarsi che gli individui nel mercato

di riferimento la percepiscano come differente e distintiva rispetto ai concorrenti, sia in termini di percepito di codici sia di percepito valoriale.

- Brand recognition (riconoscimento di marca), indicatore che misura la capacità dei consumatori di ricollegare una marca al prodotto o all'azienda che essa contraddistingue. Ad esempio, la percentuale di consumatori che, vedendo la nota M gialla su sfondo rosso, la ricollegano correttamente a McDonald's.

Categorie di marca

Vari autori della letteratura di marketing si sono occupati della classificazione delle tipologie di marca presenti sul mercato proponendone un'infinità.

Conoscere le caratteristiche di una marca concorrente può essere utile ai brand manager dell'impresa per adottare strategie efficaci.

Quella forse più utile è la classificazione della marca in base all'ampiezza del portafoglio di marca (brand portfolio) di un'impresa:

- marca prodotto (individual brand): la marca è utilizzata per individuare un unico prodotto. Partendo da un'unica promessa, si giunge al posizionamento di un unico prodotto e quindi in genere si evocano determinate caratteristiche funzionali del prodotto.
 - ✓ es. Ferrero utilizza la marca Nutella per commercializzare la propria crema gianduia.
- marca gamma (family brand): la marca è utilizzata per individuare più prodotti simili che soddisfano bisogni simili. Si parte da un'unica promessa per giungere al posizionamento comune di più prodotti.
 - ✓ es. la marca Dixan è utilizzata per individuare detersivi liquidi, in polvere, in pastiglie, ecc.
- marca ombrello (umbrella brand): la marca è utilizzata per individuare più prodotti anche molto diversi tra loro. Si parte da una promessa comune, si crea una promessa specifica per un prodotto e si giunge ad un determinato posizionamento per ciascun prodotto. Non potendosi riferire a caratteristiche specifiche si richiamano situazioni emotive o valori astratti.
 - ✓ es. la marca Sony è utilizzata per individuare televisori, videoregistratori, console per videogiochi, lettori CD, DVD ed MP3.
 - ✓ es. Yamaha Corporation commercializza moto, imbarcazioni, strumenti musicali, prodotti audio Hi-Fi e altro come Yamaha.

Classificazione in base alla relazione tra marca principale (master brand, marca della casa madre) e marca secondaria (sub-brand):

- Single brand across organisation, l'impresa utilizza per tutte le tipologie di prodotti che commercializza lo stesso brand name, brand name che deve essere il nome con il quale tutti gli stakeholder conoscono l'impresa.
 - ✓ es. la Virgin Group utilizza il brand name "Virgin" per Virgin Cola, Virgin Records, Virgin Books, ecc.
- Endorsed brand, l'impresa inserisce il nome della marca principale in quello della marca secondaria per dargli credibilità e poter operare in settori merceologici anche molto diversi.
 - ✓ es. Nestlé con Kit Kat.

- House of brands, nel sub-brand name viene data un'importanza lieve o nulla al master brand.
 - ✓ es. Procter & Gamble con Pampers.

Altre interessanti tipologie:

- Marca garanzia (corporate brand), la casa madre (corporation) inserisce nel brand name dei suoi prodotti un riferimento al proprio nome (company's name) in modo da creare una sorta di riconoscimento della marca e per facilitare l'approvazione del nuovo prodotto (new product acceptance) da parte dei potenziali consumatori.
 - ✓ es. la società Walt Disney include la parola Disney nel brand name di molti suoi prodotti: Walt Disney Studios, Disney Channel, Disneyland;
 - ✓ es. Barilla S.p.A. inserisce il suo logo nel logo, più complesso, della gamma Mulino Bianco.
- Furtive brand, il brand con i quali l'impresa commercializza i suoi prodotti non hanno collegamenti con il nome dell'impresa.
 - ✓ es. Cinzano, SKYY vodka, Aperol, Cynar non hanno riferimenti a Campari, la società proprietaria di tali brand.
- Private label è la marca che gli operatori della grande distribuzione e più in generale tutti i retailer applicano ad alcuni prodotti realizzati per loro conto da terzi. Può richiamare l'insegna del negozio, ad esempio nel caso dei prodotti Carrefour, o essere di fantasia, come nel caso della linea di abbigliamento sportivo Quechua appartenente al gruppo francese Decathlon.

Concetti collegati

Anche se nel linguaggio comune spesso sono utilizzati come sinonimi, i seguenti concetti hanno ciascuno un proprio diverso significato.

Marca

Al contrario del marchio, che è un concetto statico di natura giuridica, la marca è un concetto astratto e dinamico (vedi sopra).

La marca è nella testa dei consumatori. Se un consumatore parla di Nike, non si riferisce solo a un'impresa produttrice di articoli sportivi, ma evoca un modo di vivere e vestire sportivo, giovanile e di moda.

"La marca è quel territorio dove si aggiunge valore alla sostanza d'origine. Dove è ospitato l'ingegno e l'operosità delle persone che ci lavorano, dove c'è sacrificio e dedizione. Dentro la marca possono nascere brand di prodotto diversi, percepiti a proprio modo, da chi li acquista. Ma la marca è anche luogo in cui ritrovo forme di pensiero, cultura, rituali, atteggiamenti e comportamenti. Elementi tipici di un territorio geografico e di una comunità, non per forza legati all'attività produttiva e commerciale."

Marchio

Il marchio è un qualunque segno suscettibile di essere rappresentato graficamente. È lo strumento con il quale le imprese tutelano giuridicamente la propria marca.

es: in calce alle pagine di en.wikipedia.org è riportata la scritta "Wikipedia® is a registered trademark of the Wikimedia Foundation" (in italiano: Wikipedia® è un marchio registrato di proprietà della Wikimedia Foundation).

Brand name

Il Brand name è quella scritta senza una specifica formattazione che contraddistingue una marca, la parola con la quale i consumatori si riferiscono alla marca.

es: Apple IBM Microsoft windows

Logo

Il logo è l'elemento testuale che contraddistingue una marca. L'elemento può presentare una componente grafica legata strettamente al testo. Quando esso è privo della componente grafica prende il nome di logotipo. Il logotipo può presentare variazioni rispetto alla scrittura tradizionale e può identificarsi in acronimi in cui la disposizione delle lettere è curata dal designer.

Ditta

La ditta (company's name) è il nome commerciale con il quale chi svolge attività di impresa opera nel mercato mondiale. Le ditte esistono in tutto il mondo. La ditta di una società di persone è chiamata ragione sociale mentre per le società di capitali si parla di denominazione sociale.

es: Apple, Incorporation. IBM Corporation Microsoft Corporation

Marchio

Il marchio, in diritto, indica un qualunque segno suscettibile di essere rappresentato graficamente, in particolare parole (compresi i nomi di persone), disegni, lettere, cifre, suoni, forma di un prodotto o della confezione di esso, combinazioni o tonalità cromatiche, purché sia idoneo a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli delle altre e ad essere rappresentato nel registro in modo tale da consentire alle autorità competenti ed al pubblico di determinare con chiarezza e precisione l'oggetto della protezione conferita al titolare.

La Zagarin. La migliore pei denti, marchio di fabbrica di Stefano De Luca, Catania 1908
The Champion, marchio di fabbrica della ditta Giovanni Rizzo, Messina 1909.

La registrazione del marchio ha durata di 10 anni dalla data di deposito della domanda di registrazione, salvo il caso di rinuncia del titolare, può essere rinnovata prima della scadenza dei 10 anni, fino a quando si continua a pagare la registrazione del marchio. In Italia esso è disciplinato dall'articolo 7 all'articolo 28 del codice della proprietà industriale.

Per essere precisi ci sono due tipi di marchio: marchio registrato, in virtù del processo di registrazione dinanzi ad un ufficio preposto, che gode di una protezione rafforzata in quanto ha data certa, e il marchio di fatto, cioè il fatto stesso di utilizzare un marchio per identificare dei prodotti o servizi offre una certa tutela, seppur molto più limitata di quella del marchio registrato.

Fonti giuridiche

Le fonti di diritto che regolano la disciplina del marchio di impresa sono le seguenti:

Fonti nazionali

- Codice civile, artt. 2569 - 2574.
- Codice della proprietà industriale (D.Lgs. 10 febbraio 2005, n. 30 e successive modifiche), artt. 7 - 28.

Fonti dell'Unione europea

- Direttiva 2004/48/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004 sul rispetto dei diritti di proprietà intellettuale.
- Direttiva 2008/95/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2008, sul ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri in materia di marchi d'impresa.
- Direttiva 2016/943 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'8 giugno 2016, sulla protezione del know-how riservato e delle informazioni commerciali riservate (segreti commerciali) contro l'acquisizione, l'utilizzo e la divulgazione illeciti.
- Regolamento CE n. 207/2009 del Consiglio, del 26 febbraio 2009, sul marchio comunitario.
- Regolamento CE 2868/95 della Commissione del 13 dicembre 1995 recante modalità di esecuzione del regolamento (CE) n. 40/94 sul marchio comunitario (come modificato dal Regolamento n. 355/2009 della Commissione, del 31 marzo 2009).
- Regolamento CE 2869/95 della Commissione del 13 dicembre 1995 relativo alle tasse da pagare all'Ufficio per l'armonizzazione nel mercato interno (come modificato dal Regolamento n. 355/2009 della Commissione, del 31 marzo 2009).
- Regolamento CE 216/96 della Commissione del 5 febbraio 1996 che stabilisce il regolamento di procedura delle commissioni di ricorso dell'Ufficio per l'armonizzazione nel mercato interno.

Fonti internazionali

- Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale, firmata a Parigi il 20 marzo 1883 (come successivamente modificata).
- Trattato sul diritto dei marchi, sottoscritto a Ginevra il 27 ottobre 1994.

Caratteristiche (Domanda di registrazione)

La domanda di registrazione è descritta all'articolo 15 del CPI:

1. I diritti esclusivi considerati da questo codice sono conferiti con la registrazione.
2. Gli effetti della prima registrazione decorrono dal giorno successivo alla data di deposito della domanda. Trattandosi di rinnovazione gli effetti di essa decorrono dal giorno successivo alla data di scadenza della registrazione precedente.
3. Salvo il disposto dell'articolo 20, comma 1, lettera c), la registrazione esplica effetto limitatamente ai prodotti o servizi indicati nella registrazione stessa ed ai prodotti o servizi affini.
4. La registrazione dura dieci anni a partire dalla data di deposito della domanda, salvo il caso di rinuncia del titolare.
5. La rinuncia diviene efficace con la sua annotazione nel registro dei marchi di impresa e di essa deve essere data notizia nel Bollettino ufficiale.

Classificazione dei marchi

Basandoci sugli elementi da cui è composto, possiamo distinguere i marchi in:

- Marchio denominativo - composto esclusivamente da parole.
- Marchio figurativo - composto da figure e/o rappresentazioni di oggetti reali o immaginari.
- Marchio misto - composto da parole e da elementi figurativi.
- Marchio di forma o tridimensionale - costituito da una forma particolare ed originale del contenitore del prodotto, della sua confezione o del prodotto stesso.
- Marchio a motivi ripetuti.
- Marchio di posizione.

Sono inoltre stati recentemente introdotti i marchi di movimento, sonori, multimediali e olografici. Si attendono le circolari esplicative con le informazioni necessarie per un corretto deposito.

Tutela del marchio

Facoltà di fare uso esclusivo del marchio.

Diritto di vietare ai terzi di usare nell'attività economica:

- a) un segno identico al marchio per prodotti o servizi identici a quelli per cui esso è stato registrato;
- b) un segno identico o simile al marchio registrato, per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o servizi, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni;
- c) un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza e se l'uso del segno senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi

Requisiti

Per essere tutelato giuridicamente, il segno che si intende registrare come marchio deve avere i seguenti requisiti di tutela:

- Originalità (art. 13 c.p.i): deve avere carattere distintivo. Deve cioè essere composto in modo da consentire l'individuazione dei prodotti contrassegnati fra tutti i prodotti dello stesso genere presenti sul mercato. Non possono pertanto essere utilizzati come marchi:
 - ✓ le denominazioni generiche del prodotto o del servizio o la loro figura generica, ovvero meramente descrittiva delle sue caratteristiche o di uso comune (ad esempio, scotch drink per una bevanda a base di whisky);
 - ✓ le indicazioni descrittive dei caratteri essenziali, come la qualità, la quantità, la destinazione e (ad eccezione dei marchi collettivi)

della provenienza geografica del prodotto (ad esempio, non si usa l'espressione "brillo" come marchio per prodotti lucidanti);

- ✓ i segni divenuti di uso comune nel linguaggio corrente come le parole "super", "extra", "lusso".

Le denominazioni generiche in lingua straniera sono tutelabili come marchi solo se la lingua non è conosciuta in Italia o se le parole straniere non sono note nel loro significato al consumatore medio italiano (ad esempio, venne negata la registrazione del marchio Matratzen per materassi e simili). Inoltre il requisito di originalità è rispettato quando si utilizzano parole o figure che non hanno alcuna relazione con il prodotto contraddistinto. È infine possibile usare come marchio denominazioni generiche o parole di uso comune modificate o combinate fra loro in modo fantasioso (ad esempio, "Amplifon" per apparecchi acustici).

- Verità (art. 14, 1° comma, lett. b, c.p.i): il principio della verità vieta di inserire nel marchio "segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi". Ciò non significa che il marchio svolga funzione della qualità del bene. Ad esempio, è stato ritenuto ingannevole il marchio New England per prodotti di abbigliamento fabbricati in Italia.
- Novità (art. 12 c.p.i.): non deve essere stato usato in precedenza come marchio, ditta o insegna per prodotti o servizi identici o simili a quelli per cui se ne richiede la registrazione. Non deve essere ingannevole rispetto ai segni distintivi già utilizzati legittimamente da un concorrente. Non deve consistere esclusivamente in segni divenuti di uso comune nel linguaggio corrente o negli usi costanti del commercio. Il requisito di novità è un aspetto complementare ma distintivo rispetto all'originalità. Il marchio "aeroplano" per calzature è certamente originale però non è nuovo se già registrato come marchio per calzature da un altro imprenditore in quanto crea confusione fra i consumatori. È importante, nel verificare il requisito di novità di un marchio, prendere in considerazione i marchi detti celebri o rinomati. La figura del marchio rinomato viene introdotta per la prima volta dalla Convenzione di Parigi e adottata in seguito da vari ordinamenti nazionali (art 20, 1° comma, lett.c) del Codice Italiano della Proprietà Industriale), oltre che dalla normativa europea (articolo 5, 3° comma, lett.a) della Direttiva UE 2015/2436). Non sono previsti criteri particolari che assegnino lo stato di rinomanza a un marchio. L'assegnazione dello stato di rinomanza viene decisa singolarmente su ogni caso, basandosi sull'ampiezza della presenza del prodotto sul mercato, la conoscenza che ne ha il consumatore medio, l'entità di investimenti pubblicitari in termini di qualità e quantità e garantisce una tutela ultramerceologica. Perché un marchio non ottenga il criterio di novità dunque è sufficiente che il grado di somiglianza ad un marchio celebre, senza alcun limite di affinità di prodotto o servizio, abbia come effetto che i consumatori stabiliscano un collegamento tra i due (Corte di Giustizia UE, 23.10.2003, C-408/01). La legge interviene a favore dei marchi celebri per evitare che "l'uso del segno non autorizzato crei indebitamente vantaggio del carattere distintivo o dalla rinomanza del segno anteriore" (art.12, 1° comma, lett. f c.p.i) e per evitare che l'uso del segno possa recare pregiudizio al titolare del marchio che gode di

notorietà, ad esempio nell'associazione del marchio per contraddistinguere prodotti di qualità scadente.

- Liceità (art. 14 c.p.i.): non deve contenere segni contrari alla legge, all'ordine pubblico e al buon costume, stemmi o altri segni protetti da convenzioni internazionali (art. 10 c.p.i.), ovvero segni lesivi di altrui diritti. In particolare, non possono essere registrati come marchi i ritratti di persona senza il consenso dell'interessato (art. 8, 1° comma, c.p.i.). E il consenso dell'interessato è necessario anche per poter usare come marchio il nome di persona che ha acquistato di notorietà (ad esempio un calciatore o un'attrice).

Il difetto dei requisiti sopra esposti comporta la nullità del marchio (art. 25 c.p.i.), che può riguardare anche solo parte dei prodotti o servizi per i quali il marchio è stato registrato.

Stemmi

Gli stemmi e gli altri segni considerati nelle convenzioni internazionali vigenti in materia, nei casi e alle condizioni menzionati nelle convenzioni stesse, nonché i segni contenenti simboli, emblemi e stemmi che rivestano un interesse pubblico non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa, a meno che l'autorità competente non ne abbia autorizzato la registrazione.

Nullità e decadenza

Il marchio è nullo:

- se manca di uno dei requisiti sopra elencati;
- se con sentenza passata in giudicato si accerta che il diritto alla registrazione spetta ad un soggetto diverso da chi abbia depositato la domanda di registrazione.

Si possono distinguere due specie di nullità, assolute e relative. Le prime possono essere fatte valere da chiunque vi abbia interesse, e quindi dai consumatori e dalle associazioni di questi. Le seconde nullità sono invece relative, in quanto possono essere fatte valere soltanto da alcuni soggetti qualificati, in virtù della titolarità di un segno potenzialmente confusorio con quello che si intende impugnare.

Il marchio decade:

- per volgarizzazione, cioè se il marchio sia divenuto nel commercio denominazione generica del prodotto o servizio oppure se abbia perduto la sua capacità distintiva;
- per illiceità sopravvenuta cioè:
 - ✓ se sia divenuto idoneo a indurre in inganno il pubblico;
 - ✓ se sia divenuto contrario alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume;
 - ✓ per omissione da parte del titolare dei controlli previsti dalle disposizioni regolamentari sull'uso del marchio collettivo;
- per non uso, cioè se il titolare del marchio registrato non ne fa un uso effettivo entro cinque anni dalla registrazione o se ne sospende l'uso per un periodo

ininterrotto di cinque anni, salvo che il mancato uso non sia giustificato da un motivo legittimo;

Dalla decadenza per non uso sono esclusi i cosiddetti "marchi difensivi", cioè quei marchi che presentano somiglianza con il marchio effettivamente usato, e che vengono registrati per evitare che altri si avvicinino al marchio difeso, adottando quelle piccole varianti idonee ad escludere la confondibilità (art.24, comma 4°, Cpi).

Tipo di consumatore

Nella legislazione non si fa riferimento ad un consumatore né attento né sprovveduto, ma ad un consumatore medio di un dato settore, che sia "normalmente informato" e "ragionevolmente avveduto".

La definizione del consumatore di riferimento è indispensabile in quanto nelle eventuali cause di contraffazione, il giudice si troverà a decidere se un marchio, rispetto ad un altro, può ingenerare un rischio di:

- **confusione**, dove il consumatore viene ingannato sulla provenienza del prodotto/servizio, credendolo di qualità e di provenienza del titolare, quando in realtà è del contraffattore
- **associazione**, dove il consumatore può pensare ad un legame di qualità, provenienza, ecc. tra il prodotto servizio del titolare, e quello del contraffattore
- **agganciamento al valore suggestivo**, dove esiste un marchio rinomato, e il contraffattore, utilizzando un segno simile o identico, si approfitta di quella rinomanza per trarne un indebito vantaggio, o recare pregiudizio al vero titolare, in quanto il consumatore verrebbe mosso verso un prodotto/servizio poiché incentivato dal quel marchio ingannevole (cosiddetto "deceittivo").

Marchio registrato

La massima tutela di un marchio si ottiene con la sua registrazione presso la Camera di Commercio, attraverso una richiesta che viene esaminata per verificarne i criteri di validità.

Il marchio registrato è un marchio protetto giuridicamente. A seconda del territorio in cui sono tutelati si distinguono i seguenti tipi di marchio registrato.

Marchio nazionale

La tutela giuridica del marchio nazionale è limitata al solo territorio italiano.

In Italia i marchi vengono depositati per la registrazione presso gli UPICA (Ufficio Provinciale Industria Commercio e Artigianato), sezione Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, che si trovano presso le Camere di Commercio di ogni Provincia.

Marchio comunitario

Con un'unica azione legale la tutela giuridica del marchio comunitario è valida per tutti i Paesi membri dell'Unione europea. La domanda di registrazione deve essere fatta pervenire all'Ufficio per l'armonizzazione nel mercato interno (UAMI), a Alicante (Spagna).

Può essere titolare del marchio chiunque abbia cittadinanza o nazionalità:
1) degli Stati Membri;

- 2) degli Stati partecipanti alla Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale o all'Accordo che istituisce l'Organizzazione mondiale del commercio;
- 3) degli Stati non partecipanti alla convenzione di Parigi o all'Accordo che istituisce l'Organizzazione mondiale del commercio ma che ha la sua sede, o uno stabilimento industriale, nel territorio di uno Stato partecipante alla convenzione di Parigi;
- 4) di uno Stato non partecipante alla convenzione di Parigi, che però garantisca ai cittadini degli Stati Membri la stessa protezione del marchio che garantisce ai suoi cittadini.

Marchio internazionale

I titolari di un marchio nazionale possono estenderne la tutela nei Paesi europei ed extraeuropei che aderiscono a due accordi internazionali (l'Accordo di Madrid e il Protocollo di Madrid) depositando una domanda di marchio internazionale.

La procedura di registrazione si effettua presentando un'unica domanda al cosiddetto ufficio d'origine; detto ufficio, una volta effettuato esame formale, inoltra la documentazione all'ufficio internazionale, con sede a Ginevra WIPO. La domanda deve contenere indicazione del marchio di cui si chiede la registrazione, la titolarità di esso, le classi merceologiche per le quali si intende registrare il marchio, e i paesi in cui si vuole tutelare il marchio. Wipo verifica la regolarità formale della domanda, la presenza dei requisiti richiesti nonché il pagamento delle tasse previste; registra il marchio e pubblica sulla gazzetta ufficiale la domanda di registrazione, notificandola contestualmente agli uffici dei singoli paesi designati. Il marchio si considera registrato qualora entro 12 mesi (accordo di Madrid) ovvero 18 mesi (protocollo di Madrid) non vengano sollevati rifiuti di protezione, ovvero gli stessi si risolvano positivamente con un formale ritiro del rifiuto.

Se con il marchio comunitario (sovranaZIONALE) grazie ad unica procedura si acquista la titolarità di un singolo marchio registrato valido per tutti i Paesi dell'Unione europea, con questa procedura singola il titolare ottiene con un'unica domanda un fascio di marchi nazionali registrati, ognuno valido per il Paese designato.

Simboli

In Italia non esistono leggi che impongono particolari simboli per contraddistinguere i marchi registrati. L'aggiunta del simbolo ® accanto al marchio serve a ricordare che si tratta di segno distintivo registrato, un sistema per evitare la decadenza per volgarizzazione del marchio (poiché al pubblico viene in un certo senso ricordato che si tratta sempre di un marchio registrato, non di una denominazione generica o altro).

Tipologie di marchio

Oltre al marchio registrato la legislazione italiana e internazionale individuano altre tipologie di marchi.

Marchio di fatto

Il marchio di fatto è un marchio che, pur non essendo registrato, gode di una particolare tutela. Per essere protetto infatti il marchio di fatto deve essere utilizzato, essere riconosciuto come segno distintivo (e non come semplice ornamento) e garantire un ricordo presso i consumatori (cosicché possa espletare la sua funzione, appunto, di segno distintivo presso il pubblico).

Tutelabile è sia il marchio celebre (conosciuto dalla pluralità dei consumatori), sia quello che gode di una notorietà relativa (conosciuto soltanto da una parte dei consumatori,

solitamente quella cui il marchio si rivolge); spesso quest'ultima è legata ad un particolare territorio (notorietà locale), ed il marchio è conseguentemente tutelato solamente entro quei confini.

L'ordinamento italiano accorda ai marchi di fatto una protezione più debole di quella dei marchi registrati, e lo stesso vale per le convenzioni internazionali e i marchi comunitari, che non li considerano. La disciplina del marchio di fatto è rinvenibile negli art. 1 e 2 del Codice di proprietà industriale, dove è inquadrato come titolo di proprietà intellettuale; la tutela è però ricondotta all'art. 2598 del Codice civile ("atti di concorrenza sleale"), che sancisce come il titolare di un marchio di fatto possa impedire a terzi di utilizzare un segno simile o identico al suo per prodotti/servizi identici o affini, se questo rischia di creare confusione nel consumatore, ma non tutela il titolare da altre minacce, come l'indebito sfruttamento del valore suggestivo del marchio (tutela invece garantita ai marchi registrati).

La tutela del segno distintivo è riconosciuta anche dal diritto comunitario per i cosiddetti marchi celebri. Similmente, l'imprenditore ha diritto al trasferimento dei segni purché non ingeneri un inganno tra il pubblico; il diritto all'uso esclusivo non è un diritto assoluto (e talora erroneamente assimilato ai diritti soggettivi di proprietà), bensì - al pari del marchio - è relativo e strumentale alla realizzazione della funzione distintiva rispetto agli altri concorrenti e di differenziazione dei propri prodotti.

L'ampia libertà dell'imprenditore nella scelta e formazione dei segni deve comunque osservare i principi di verità, novità e capacità distintiva dei segni.

In altre parole, se è vero che il medesimo segno può trovare impiego in un'ampia varietà di prodotti le cui classi merceologiche possono differire notevolmente tra loro, è pur vero che la cessazione dell'attività produttiva fa decadere automaticamente la ragion d'essere del diritto esclusivo all'uso del segno distintivo, ad esempio qualora una sua separata valorizzazione economica quale asset immateriale a sé stante si trasformi in un fattore di confusione inganno nel mercato attuale e potenziale, violando i suddetti principi. Inoltre, il marchio decade se il suo uso viene interrotto così a lungo da far cessare il suo ricordo nei consumatori (in quanto verrebbero a cessare le fattispecie costitutive del marchio di fatto, cioè proprio uso e notorietà), oppure quando si "volgarizza" (perdendo così la sua funzione distintiva). La volgarizzazione (es. "Aspirina", "Cellophane", "Nylon", "Biro") evidenzia il conflitto fra il privilegio dell'uso esclusivo dell'imprenditore e la limitazione della libera concorrenza e del principio di libera circolazione dei prodotti, oggetto dei controlli e delle sanzioni irrorabili dall'autorità antitrust.

Marchio forte e marchio debole

A seconda del loro potere di individualità si usa distinguere i marchi tra forti e deboli.

- È un marchio forte quello che ha spiccata originalità e notevole capacità distintiva (ad esempio non deve avere attinenza con il prodotto o servizio a cui si riferisce). Tale caratteristica lo porta a identificarsi con il bene stesso.
 - ✓ es. Rolex (orologi), Strega (liquore), Kleenex (fazzoletto), Google (ricerche in internet).
- È, invece, un marchio debole quello che presenta una minore originalità (ad esempio per una diretta relazione con il prodotto o servizio che contraddistingue)

pur mantenendo una minima capacità distintiva necessaria per differenziarlo ed essere tutelato.

- ✓ esempi sono molto diffusi soprattutto in ambito farmaceutico (Benagol, Golasan, Momendol, No gas), in attività di vendita al dettaglio e all'ingrosso (La casa del mobile, La casa del colore, Il caffè della stazione, ecc.).

Affine a questa divisione vi è quella in marchi di fantasia (tipicamente forti) ed espressivi (tipicamente deboli)

- È un marchio di fantasia quello che identifica un prodotto con l'uso di termini privi di valore semantico
 - ✓ es. Adidas (sebbene il nome di questo esempio sia la forma composta e ridotta del nome del fondatore, Adolf "Adi" Dassler).
- È un marchio espressivo quello che richiama il prodotto identificandone caratteristiche, destinazione, ecc.
 - ✓ es. Benagol

Marchio individuale e marchio collettivo

- Il marchio individuale ha il compito di distinguere il singolo prodotto o servizio di un imprenditore.
- Il marchio collettivo, invece, serve a garantire l'origine, la natura o la qualità di prodotti o servizi. La registrazione di marchi collettivi è concessa a quei soggetti che svolgono la funzione di garantire l'origine, la natura o la qualità di determinati prodotti o servizi e che possono concedere l'uso dei marchi stessi a produttori o commercianti che rispettino determinati requisiti.

Di solito il "marchio collettivo" è chiesto da enti e/o associazioni per dare certezza alla provenienza e garanzia alla qualità. L'uso non può essere limitato ad operatori affini all'attività non economica, ma deve essere ceduto nel rispetto del regolamento di utilizzo, allegato alla richiesta di protezione, prodotta dall'ente o associazione nella fase della prima registrazione.

- ✓ es. Vero Cuoio Italiano, marchio collettivo gestito dal consorzio Vero Cuoio Italiano formato da 25 conterie della provincia di Pisa.
- ✓ es. Pura Lana Vergine, marchio collettivo gestito dalla società australiana Woolmark Company.
- ✓ es. Istituto Italiano del Marchio di Qualità (IMQ), marchio collettivo italiano di conformità e controllo per prodotti elettrici.
- ✓ es. NatoBrigante (NB), marchio collettivo per la certificazione dei prodotti del Sud Italia.
- ✓ es. Vetro Artistico® Murano, marchio collettivo di proprietà della Regione del Veneto a tutela dei manufatti artistici in vetro realizzati nell'isola di Murano.

Marchio di fabbrica e marchio di commercio

Il codice civile distingue tra il marchio di fabbrica apposto dal produttore e il marchio di commercio apposto dal rivenditore del prodotto. Il marchio di fabbrica viene apposto da colui che costruisce il prodotto. Il marchio di commercio, invece, viene apposto da colui che fa circolare il prodotto. Il marchio di fabbrica non può e non deve mai essere coperto dal marchio di commercio. In generale il marchio di fabbrica non può mai essere coperto o eliminato.

Marchio di qualità

Un marchio di qualità ha la funzione di certificare che il prodotto sul quale è apposto abbia determinate caratteristiche qualitative e/o sia stato prodotto seguendo determinati procedimenti. Qui di seguito sono elencati i principali marchi di qualità:

Marchio CE (marcatatura CE)



Il Marchio CE, o più correttamente marcatatura CE, è un simbolo apposto dal produttore o dall'importatore (e quindi non rilasciato da enti terzi) che attesta che il prodotto su cui è apposto è conforme a tutte le Direttive comunitarie ad esso applicabili. Nella maggior parte dei casi è assimilabile ad un'autocertificazione.

Marchio di origine (Ue)

L'Unione europea per promuovere e tutelare i prodotti agroalimentari ha creato con il Regolamento CEE n. 510/06 i seguenti marchi:

- DOP - Denominazione di origine protetta (PDO - Protected Designation of Origin), identifica la denominazione di un prodotto la cui produzione, trasformazione ed elaborazione avvengono in un'area geografica determinata.
 - ✓ es. di prodotti DOP: prosciutto di Parma, pecorino Sardo, mozzarella di bufala campana
- IGP - Indicazione geografica protetta (PGI - Protected Geographical Indication), identifica la denominazione di un prodotto di cui almeno uno degli stadi della produzione, trasformazione o elaborazione avviene in un'area geografica determinata.
 - ✓ es. di prodotti IGP: lardo di Colonnata, pomodoro di Pachino
- STG - Specialità tradizionale garantita (TSG - Traditional Speciality Guaranteed), ha il compito di valorizzare una composizione tradizionale del prodotto o un metodo di produzione tradizionale, ma non fa riferimento ad un'origine.
 - ✓ es. di prodotti STG: mozzarella, pizza napoletana

Questa categoria di marchi non deve essere registrata, ma la tutela deriva da apposite leggi.

Questo sistema di tutela introdotto dalla legislazione europea nel 1992 è molto simile ad alcuni sistemi già presenti in alcuni stati europei: in Italia dal 1963 è in vigore la Denominazione di origine controllata (DOC), in Francia esiste l'Appellation d'origine contrôlée (AOC), in Spagna la Denominación de origen.

Marchio di origine controllata (It)

Denominazione di origine controllata è un sistema di certificazione nazionale della qualità di prodotti agroalimentari. In seguito all'entrata in vigore nel 1992 dei marchi DOP, IGP e STG questo sistema di certificazione è stato utilizzato esclusivamente per contraddistinguere i vini di qualità:

- Vini a denominazione d'origine controllata e garantita, il marchio DOCG indica il particolare pregio qualitativo di alcuni vini DOC di notorietà nazionale ed internazionale. Per la certificazione DOCG sono richiesti requisiti tra i quali l'imbottigliamento nella zona di produzione e in recipienti di capacità inferiore a cinque litri;
 - ✓ es. Chianti, Franciacorta spumante, Fiano di Avellino, Taurasi (vino), Greco di Tufo.
- Vini a denominazione d'origine controllata, il marchio DOC indica vini di qualità originari di zone limitate richiamate nel nome del vino. Le caratteristiche enochimiche (estratto secco, acidità totale,...) ed organolettiche (colore, odore, sapore) devono rispettare precisi requisiti fissati dai disciplinari di produzione)
 - ✓ es. Dolcetto d'Alba, Sangiovese di Romagna).

Ad un livello inferiore rispetto ai vini DOCG e DOC si posizionano i Vini ad indicazione geografica tipica, il marchio IGT indica vini da tavola di qualità prodotti in aree generalmente ampie. I requisiti sono meno restrittivi di quelli richiesti per i vini DOC.

Marchio biologico

Ne esistono di vari tipi sia pubblici come il marchio Agricoltura biologica sia marchi privati. Questi ultimi indicano il rispetto del regolamento comunitario oppure l'adozione di norme più restrittive.

- Agricoltura biologica, è un marchio disciplinato dal regolamento CE n.834/07.

Tra i marchi privati:

- garanzia AIAB Italia dell'Associazione italiana per l'agricoltura biologica;
- Demeter.

Trasferimento del marchio

Il marchio può essere trasferito per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato.

Cessione

Con la cessione il titolare del marchio trasferisce sia la titolarità sia l'esercizio del marchio ad un altro soggetto.

Licenza

Con la licenza il titolare del marchio (licenziante) concede ad un terzo (licenziatario) il diritto di uso del marchio stesso, di norma per un periodo annuale e con successiva possibilità di rinnovo.

Di norma i contratti di licensing prevedono il diritto del licenziante di controllare sia la qualità dei prodotti sui quali il licenziatario appone il marchio, sia la strategia di business, in modo tale da poter valutare l'efficacia del licenziatario nel promuovere il marchio.

Le licenze a differenza del trasferimento del marchio non trasferiscono la titolarità del diritto. Esistono licenze esclusive e licenze non esclusive (...)

Commercializzazione

La commercializzazione di un marchio consiste nello sfruttamento della notorietà di un marchio in settori diversi da quello in cui il marchio originariamente si era affermato. Si distinguono diverse categorie di merchandising, tra cui la promozione aziendale, avente ad oggetto lo sfruttamento di un marchio, e la promozione caratteriale, che invece sfrutta l'immagine di una persona o un personaggio di invenzione. La commercializzazione, oltre che un contratto atipico costituisce una modalità di promozione di un determinato prodotto. L'efficacia dell'azione è direttamente legata alla notorietà del marchio che si utilizza. La commercializzazione può realizzarsi producendo internamente o esternalizzando i prodotti sui quali apporre il marchio e provvedendo alla loro distribuzione direttamente o tramite intermediari. In questa seconda ipotesi si può ricorrere alla produzione su licenza.

Convalidazione

Il titolare di un marchio d'impresa anteriore ai sensi dell'articolo 12 e il titolare di un diritto di preuso che importi notorietà non puramente locale, i quali abbiano, durante cinque anni consecutivi, tollerato, essendone a conoscenza, l'uso di un marchio posteriore registrato uguale o simile, non possono domandare la dichiarazione di nullità del marchio posteriore né opporsi all'uso dello stesso per i prodotti o servizi in relazione ai quali il detto marchio è stato usato sulla base del proprio marchio anteriore o del proprio preuso, salvo il caso in cui il marchio posteriore sia stato domandato in mala fede. Il titolare del marchio posteriore non può opporsi all'uso di quello anteriore o alla continuazione del preuso.

Codice della proprietà industriale

Il Codice della proprietà industriale è un atto normativo della Repubblica Italiana emanato nella forma del decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30, in base all'articolo 15 della legge 12 dicembre 2002, n. 273.

Il Codice della proprietà industriale ha abrogato circa una trentina di norme (leggi o norme di leggi) e ha quindi racchiuso in un testo unico molte regole frammentarie. Il nuovo Codice ha segnato anche un cambiamento qualitativo, in quanto ha riordinato, aggiornato e semplificato la materia.

Storia

La legge delega n. 273 del 12 dicembre 2002 fissava i principi base e i criteri da seguire per il riassetto delle disposizioni in materia di proprietà industriale. Alcuni degli obiettivi erano:

- trattare la materia in modo più sistematico, logico e coerente di quanto non facessero tutte le norme precedenti e definire dei settori omogenei con proprie regole;
- adeguare la normativa alle regole internazionali e comunitarie (tra cui ad esempio l'accordo TRIPS);
- adeguare la disciplina alle moderne tecnologie informatiche;

tutto ciò con lo scopo di favorire l'iniziativa privata e lo sviluppo della concorrenza.

La legge delega, nelle disposizioni per il riassetto, si è riferita in modo esplicito alla "proprietà industriale", escludendo così la materia del diritto d'autore. Questa esclusione è stata giustificata dal fatto che le due materie sono di competenza di Ministeri diversi. Oggi la distinzione tra diritto d'autore e proprietà industriale viene da una parte annullata (ad esempio l'accordo TRIPS si riferisce solo alla proprietà intellettuale) dall'altra enfatizzata (volendosi allontanare dal termine "proprietà" per non confondere i diritti su beni materiali con quelli su beni immateriali).

Contenuto

Il Codice si compone di 246 articoli. Oltre ai brevetti per invenzione, ai marchi e degli altri segni distintivi e ai modelli di utilità già ampiamente regolati dal codice civile italiano del 1942, e da altre norme. Esso inoltre regola anche le nuove varietà vegetali e le topografie dei prodotti a semiconduttori. All'articolo 1 viene definita l'espressione proprietà industriale:

«Ai fini del presente codice, l'espressione proprietà industriale comprende marchi ed altri segni distintivi, indicazioni geografiche, denominazioni di origine, disegni e modelli, invenzioni, modelli di utilità, topografie dei prodotti a semiconduttori, informazioni aziendali riservate e nuove varietà vegetali.»

I diritti di proprietà industriale possono essere costituiti mediante brevettazione o registrazione oppure sorgere da determinati presupposti della legge, come specificato all'art. 2.

In particolare sono oggetto di brevettazione:

- le invenzioni,
- i modelli di utilità,
- le nuove varietà vegetali.

Sono oggetto di registrazione:

- i marchi,
- i disegni e modelli,

- le topografie di prodotti a semiconduttori.

Infine sono protetti, se si verificano le condizioni disciplinate dalla norma:

- i segni distintivi diversi dal marchio registrato,
- le informazioni aziendali riservate,
- le indicazioni geografiche,
- le denominazioni di origine.

L'articolo 3 fissa il diritto di reciprocità sancito dall'art. 2 della Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale. Viene quindi accordato lo stesso trattamento riservato ai cittadini italiani, in materia di proprietà industriale, anche ai cittadini stranieri:

1. appartenenti agli Stati membri della Convenzione di Parigi;
2. appartenenti agli Stati facenti parte della Organizzazione mondiale del commercio;
3. non appartenenti agli Stati dei punti 1 e 2, ma che sono domiciliati o hanno uno stabilimento industriale o commerciale effettivo sul territorio di uno Stato firmatario della Convenzione di Parigi;
4. non appartenenti agli Stati dei punti 1 e 2, ma a uno Stato che accorda ai cittadini italiani reciprocità di trattamento.

L'articolo 4 disciplina il diritto di priorità in accordo con l'art. 4 della Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale. Chiunque deposita regolarmente una domanda per ottenere un titolo di proprietà industriale, in uno Stato facente parte di una convenzione che riconosce il diritto di priorità, fruisce per un certo periodo di tempo del diritto di priorità per il deposito negli altri Stati della convenzione. In questo modo dalla prima domanda di deposito si ha tempo, entro certi limiti, per valutare se e dove sia effettivamente conveniente ottenere la tutela del titolo, pur mantenendo salvo il requisito della novità. Se verranno quindi fatte da terzi domande, pubblicazioni o attuazioni del titolo in un Paese straniero successivamente alla data del primo deposito non saranno considerate anteriorità opponibili ai successivi depositi del titolare.

L'articolo 5 stabilisce il principio di esaurimento, in base al quale la prima volta che l'oggetto del diritto di proprietà industriale viene messo in commercio il titolare perde le sue facoltà esclusive. Quindi non può impedire, salvo quando sussistano motivi legittimi, che l'oggetto venga messo in commercio anche negli altri Stati membri della Comunità europea o dello Spazio economico europeo.

L'articolo 6 richiama le disposizioni del codice civile relative alla comunione nel caso in cui un diritto di proprietà industriale appartenga a più soggetti.

Struttura

Nel codice si distinguono otto parti, che costituiscono sezioni a sé stanti.

Capo I: Disposizioni generali e principi fondamentali

In questa parte del codice vengono fissati l'ambito di applicazione della normativa e gli obiettivi della stessa. Inoltre sono fornite caratteristiche e norme generali valide per tutti i diritti di proprietà industriale:

- costituzione e acquisizione dei diritti;

- disciplina applicabile agli stranieri;
- principi di priorità, esaurimento e comunione.

Capo II: Norme relative all'esistenza, all'ambito e all'esercizio dei diritti di proprietà industriale

Questa parte è suddivisa in nove sezioni, ognuna della quali tratta un singolo diritto di proprietà industriale:

- marchi,
- indicazioni geografiche,
- disegni e modelli,
- invenzioni,
- invenzioni biotecnologiche,
- modelli di utilità,
- topografie di prodotti a semiconduttori,
- informazioni segrete
- nuove varietà vegetali.

Nell'ambito delle singole sezioni, si regola:

- l'oggetto del diritto di proprietà industriale,
- i requisiti per ottenerlo e le eccezioni agli stessi,
- gli effetti della tutela, la sua durata, i diritti e gli oneri a essa connessi,
- le limitazioni a tali diritti, le cause di decadenza e di nullità.

Contenuto dettagliato del Capo II - Marchi

Il marchio è disciplinato dagli articoli 7-28 del Codice della proprietà industriale. Gli oggetti a cui il diritto si riferisce sono segni suscettibili di essere rappresentati graficamente, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche, purché siano atti:

- a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese;
- ad essere rappresentati nel registro in modo tale da consentire alle autorità competenti ed al pubblico di determinare con chiarezza e precisione l'oggetto della protezione conferita al titolare (art. 7).

Il marchio per essere registrato non deve avere le seguenti caratteristiche indicate negli Articoli 12, 13 e 14.

Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni che alla data del deposito della domanda:

- siano identici o simili ad un segno già noto come marchio o segno distintivo di prodotti o servizi fabbricati, messi in commercio o prestati da altri per prodotti o servizi identici o affini;
- siano identici o simili ad un segno già noto come ditta, denominazione o ragione sociale, insegna e nome a dominio usato nell'attività economica, o altro segno distintivo adottato da altri;

- siano identici o simili ad un marchio già da altri registrato nello Stato o con efficacia nello Stato in seguito a domanda depositata in data anteriore o avente effetto da data anteriore in forza di un diritto di priorità o di una valida rivendicazione di preesistenza per prodotti o servizi identici (Art.12).

Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni privi di carattere distintivo e in particolare:

- quelli che consistono esclusivamente in segni divenuti di uso comune nel linguaggio corrente o negli usi costanti del commercio;
- quelli costituiti esclusivamente dalle denominazioni generiche di prodotti o servizi o da indicazioni descrittive che ad essi si riferiscono, come i segni che in commercio possono servire a designare la specie, la qualità, la quantità, la destinazione, il valore, la provenienza geografica ovvero l'epoca di fabbricazione del prodotto o della prestazione del servizio o altre caratteristiche del prodotto o servizio (Art. 13).

Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa:

- i segni contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume;
- i segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi, ovvero sulla tipologia di marchio;
- i segni il cui uso costituirebbe violazione di un altrui diritto di autore, di proprietà industriale o altro diritto esclusivo di terzi (Art. 14).

Il marchio per essere tutelato è soggetto a registrazione, che è effettiva esclusivamente su determinati prodotti e servizi indicati in essa o prodotti e servizi affini a questi. La registrazione, eccetto casi di ritiro da parte del titolare, dura per 10 anni dalla data di deposito della domanda. Per tutto il corso di tale periodo i diritti esclusivi relativi a tale marchio spettano al titolare. La registrazione può essere rinnovata. Le norme riguardanti l'obbligo e le caratteristiche della registrazione dei marchi sono contenute nell'Articolo 15. Nello stesso Articolo sono presenti le condizioni di rinuncia, che deve essere annotata nel registro dei marchi d'impresa e notificata nel Bollettino ufficiale.

Il titolare del marchio d'impresa registrato ha la facoltà di utilizzare in modo esclusivo il marchio ed ha il diritto di vietare a terzi di usare nell'attività economica (art. 20):

- un segno identico al marchio per prodotti o servizi identici a quelli per cui esso è stato registrato;
- un segno identico o simile al marchio registrato, per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o servizi, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni;
- un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza e se l'uso del segno senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi.

Oltre al marchio registrato, esiste anche la possibilità di usare un marchio "di fatto". Questo tipo di marchio, a differenza di quello registrato, viene associato al titolare

gratuitamente e mediante il semplice utilizzo di esso. I vantaggi portati da un marchio di fatto sono però di natura assai ristretta, e si limitano al diritto di continuare ad utilizzare quel determinato marchio nel caso si crei un conflitto con un secondo marchio registrato successivamente ma riguardante prodotti o servizi analoghi. Inoltre, l'individuo precedentemente titolare del marchio di fatto, dopo una registrazione di marchio analogo da parte di terzo può continuare ad utilizzarlo solo sulla scala territoriale rispetto alla quale il suo era già affermato fin da prima, mentre esternamente a questa zona il diritto su questo marchio è esclusivamente dell'individuo titolare di quello registrato.

[Contenuto dettagliato del Capo II - Indicazioni geografiche](#)

Le indicazioni geografiche (e denominazione d'origine) sono disciplinate, nel Codice della proprietà industriale, agli Articoli 29 e 30. Gli oggetti tutelati sono le indicazioni geografiche e le denominazioni di origine che identificano un paese, una regione o una località, quando siano adottate per designare un prodotto che ne è originario e le cui qualità, reputazione o caratteristiche sono dovute esclusivamente o essenzialmente all'ambiente geografico d'origine, comprensivo dei fattori naturali, umani e di tradizione (art. 29).

Questo diritto tutela il titolare ritenendo vietato, quando sia idoneo ad ingannare il pubblico, l'uso di indicazioni geografiche e di denominazioni di origine, nonché l'uso di qualsiasi mezzo nella designazione o presentazione di un prodotto che indichino o suggeriscano che il prodotto stesso provenga da una località diversa dal vero luogo di origine, oppure che il prodotto presenti le qualità proprie dei prodotti provenienti da una località designata da un'indicazione geografica (art. 30).

Questo per quanto riguarda le indicazioni disciplinate nel Codice italiano della proprietà industriale. Esiste però anche un quadro normativo europeo (il regolamento n. 510/2006) che disciplina DOP, IGP e le STG.

[Contenuto dettagliato del Capo II - Disegni e modelli](#)

I disegni e modelli sono disciplinati, nel Codice della proprietà industriale, dagli Articoli 30-44. Gli oggetti tutelati sono i disegni e modelli, l'aspetto dell'intero prodotto o di una sua parte quale risulta, in particolare, dalle caratteristiche delle linee, dei contorni, dei colori, della forma, della struttura superficiale ovvero dei materiali del prodotto stesso ovvero del suo ornamento, a condizione che siano nuovi ed abbiano carattere individuale. Per prodotto si intende qualsiasi oggetto industriale o artigianale, compresi tra l'altro i componenti che devono essere assemblati per formare un prodotto complesso, gli imballaggi, le presentazioni, i simboli grafici e caratteri tipografici, esclusi i programmi per elaboratore. Per prodotto complesso si intende un prodotto formato da più componenti che possono essere sostituiti, consentendo lo smontaggio e un nuovo montaggio del prodotto (art. 31).

I caratteri che rendono tutelabili i disegni ed i modelli sono disciplinati dagli Articoli 32, 33 e 33-bis.

- Un disegno o modello è nuovo se nessun disegno o modello identico è stato divulgato anteriormente alla data di presentazione della domanda di registrazione, ovvero, qualora si rivendichi la priorità, anteriormente alla data di quest'ultima. I disegni o modelli si reputano identici quando le loro caratteristiche differiscono soltanto per dettagli irrilevanti (Art. 32).

- Un disegno o modello ha carattere individuale se l'impressione generale che suscita nell'utilizzatore informato differisce dall'impressione generale suscitata in tale utilizzatore da qualsiasi disegno o modello che sia stato divulgato prima della data di presentazione della domanda di registrazione o, qualora si rivendichi la priorità, prima della data di quest'ultima (Art. 33, comma 1).
- Nell'accertare il carattere individuale di cui al comma 1, si prende in considerazione il margine di libertà di cui l'autore ha beneficiato nel realizzare il disegno o modello (Art. 33, comma 2).
- Non può costituire oggetto di registrazione il disegno o modello contrario all'ordine pubblico o al buon costume; il disegno o modello non può essere considerato contrario all'ordine pubblico o al buon costume per il solo fatto di essere vietato da una disposizione di legge o amministrativa (Art. 33-bis, comma 1).
- Non può costituire oggetto di registrazione il disegno o modello che costituisce utilizzazione impropria di uno degli elementi elencati nell'articolo 6-ter della Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale, testo di Stoccolma del 14 luglio 1967, ratificato con legge 28 aprile 1976, n. 424, ovvero di segni, emblemi e stemmi diversi da quelli contemplati da detto articolo e che rivestono un particolare interesse pubblico nello Stato (Art. 33-bis, comma 2).

Con la registrazione il titolare acquisirà il diritto esclusivo alla realizzazione e alla commercializzazione del disegno o modello per un periodo di 5 anni a decorrere dalla data di presentazione della domanda. Il titolare può ottenere la proroga della durata per uno o più periodi di 5 anni fino ad un massimo di 25 anni dalla data di presentazione della domanda di registrazione (art. 37).

Questo diritto attribuisce al titolare la facoltà esclusiva d'utilizzare i disegni e i modelli e di vietare a terzi di utilizzare (art. 41):

1. il disegno o modello del titolare del diritto;
2. qualunque disegno o modello che non produca nell'utilizzatore informato una impressione generale diversa.

I diritti conferiti dalla registrazione del disegno o modello non si estendono agli atti compiuti in ambito privato o per fini non commerciali; agli atti compiuti a fini di sperimentazione; agli atti di riproduzione necessari per le citazioni o per fini didattici, purché siano compatibili con i principi della correttezza professionale, non pregiudichino indebitamente l'utilizzazione normale del disegno o modello e sia indicata la fonte. I diritti esclusivi conferiti dalla registrazione del disegno o modello non sono esercitabili riguardo all'arredo e alle installazioni dei mezzi di locomozione navale e aerea immatricolati in altri Paesi che entrano temporaneamente nel territorio dello Stato; all'importazione nello Stato di pezzi di ricambio e accessori destinati alla riparazione dei mezzi di trasporto predetti; all'esecuzione delle riparazioni sui mezzi di trasporto predetti (art. 42).

Occorre tenere presente l'esistenza del disegno o modello comunitario non registrato che è operativo con il Regolamento europeo dal 6 marzo 2002. Esso è un diritto che viene acquisito dall'autore gratuitamente e automaticamente (senza presentazione di domanda) a partire dalla data di divulgazione o di uso pubblico e ha durata di 3 anni.

Contenuto dettagliato del Capo II - Invenzioni

Le invenzioni sono disciplinate dagli articoli 45-81 del Codice della proprietà industriale. Possono costituire oggetto di brevetto per invenzione le invenzioni, di ogni settore della tecnica, che sono nuove e che implicano un'attività inventiva e sono atte ad avere un'applicazione industriale (art. 45). I 3 caratteri dell'articolo 45 comma 1, sono approfonditi negli articoli che seguono.

Un'invenzione è considerata nuova se non è compresa nello stato della tecnica. Lo stato della tecnica è costituito da tutto ciò che è stato reso accessibile al pubblico nel territorio dello Stato o all'estero prima della data del deposito della domanda di brevetto, mediante una descrizione scritta od orale, una utilizzazione o un qualsiasi altro mezzo. È pure considerato come compreso nello stato della tecnica il contenuto di domande di brevetto italiano o di domande di brevetto europeo designanti l'Italia, così come sono state depositate, che abbiano una data di deposito anteriore a quella menzionata sopra e che siano state pubblicate o rese accessibili al pubblico anche in questa data o più tardi. Le predette disposizioni non escludono la brevettabilità di una sostanza o di una composizione di sostanze già compresa nello stato della tecnica, purché in funzione di una nuova utilizzazione (art. 46).

Una divulgazione dell'invenzione non è presa in considerazione se si è verificata nei 6 mesi che precedono la data di deposito della domanda di brevetto e risulta direttamente o indirettamente da un abuso evidente ai danni del richiedente o del suo dante causa. Non è presa altresì in considerazione la divulgazione avvenuta in esposizioni ufficiali o ufficialmente riconosciute ai sensi della Convenzione concernente le esposizioni internazionali. Per le invenzioni per le quali si è rivendicata la priorità ai sensi delle convenzioni internazionali, lo stato della tecnica rilevante ai sensi degli articoli 46 e 48 deve valutarsi con riferimento alla data alla quale risale la priorità. Per i brevetti di invenzione e per i modelli di utilità, il deposito nazionale in Italia dà luogo al diritto di priorità anche rispetto a una successiva domanda nazionale depositata in Italia, in relazione a elementi già contenuti nella domanda di cui si rivendica la priorità (art. 47).

Un'invenzione è considerata come implicante un'attività inventiva se, per una persona esperta del ramo, essa non risulta in modo evidente dallo stato della tecnica. Se lo stato della tecnica comprende documenti di cui al comma 3, dell'articolo 46, questi documenti non sono presi in considerazione per l'apprezzamento dell'attività inventiva (art. 48).

Un'invenzione è considerata atta ad avere un'applicazione industriale se il suo oggetto può essere fabbricato o utilizzato in qualsiasi genere di industria, compresa quella agricola.(art. 49).

L'Articolo 50 del Codice della proprietà industriale disciplina la liceità:

1. Non possono costituire oggetto di brevetto le invenzioni la cui attuazione è contraria all'ordine pubblico o al buon costume.
2. L'attuazione di un'invenzione non può essere considerata contraria all'ordine pubblico o al buon costume per il solo fatto di essere vietata da una disposizione di legge o amministrativa.

Il brevetto per invenzione industriale dura venti anni a decorrere dalla data di deposito della domanda e non può essere rinnovato, né può esserne prorogata la durata (art. 60).

Il diritto di essere riconosciuto autore dell'invenzione può essere fatto valere dall'inventore e, dopo la sua morte, dal coniuge e dai discendenti fino al secondo grado; in loro mancanza o dopo la loro morte, dai genitori e dagli altri ascendenti ed in mancanza, o dopo la morte anche di questi, dai parenti fino al quarto grado incluso (art. 62).

I diritti nascenti dalle invenzioni industriali, tranne il diritto di essere riconosciuto autore, sono alienabili e trasmissibili. Il diritto al brevetto per invenzione industriale spetta all'autore dell'invenzione e ai suoi aventi causa (art. 63).

Il titolare può rinunciare al brevetto con atto ricevuto dall'Ufficio italiano brevetti e marchi, da annotare sul registro dei brevetti. Qualora in relazione al brevetto siano trascritti atti o sentenze che attribuiscono o accertino diritti patrimoniali di terzi sul brevetto ovvero domande giudiziali con le quali si chiede l'attribuzione o l'accertamento di tali diritti, la rinuncia è senza effetto se non accompagnata dal consenso scritto dei terzi medesimi (art. 78).

[Contenuto dettagliato del Capo II - Invenzioni biotecnologiche](#)

Le invenzioni biotecnologiche sono disciplinate dagli articoli 81-bis - 81-octies del Codice della proprietà industriale. Sono stati introdotti nel Codice con degli emendamenti successivi, in quanto il codice della proprietà industriale è stato emanato nella forma del decreto legislativo 10 febbraio 2005, ma quando sono stati introdotti questi articoli è stata abrogata la legge 78/2006 che prima disciplinava le invenzioni biotecnologiche. Sono brevettabili purché abbiano i requisiti di novità, di attività inventiva e siano suscettibili di applicazione industriale (art. 81-quater[38]).

L'oggetto tutelato è:

1. un materiale biologico, isolato dal suo ambiente naturale o prodotto tramite un procedimento tecnico, anche se preesistente allo stato naturale;
2. un procedimento tecnico attraverso il quale viene prodotto, lavorato o impiegato materiale biologico, anche se preesistente allo stato naturale;
3. qualsiasi nuova utilizzazione di un materiale biologico o di un procedimento tecnico relativo a materiale biologico;
4. un'invenzione relativa ad un elemento isolato dal corpo umano o diversamente prodotto, mediante un procedimento tecnico, anche se la sua struttura è identica a quella di un elemento naturale, a condizione che la sua funzione e applicazione industriale siano concretamente indicate e descritte;
5. un'invenzione riguardante piante o animali ovvero un insieme vegetale, caratterizzato dall'espressione di un determinato gene e non dal suo intero genoma, se la loro applicazione non è limitata, dal punto di vista tecnico, all'ottenimento di una determinata varietà vegetale o specie animale e non siano impiegati, per il loro ottenimento, soltanto procedimenti essenzialmente biologici.

[Contenuto dettagliato del Capo II - Modelli di utilità](#)

I modelli d'utilità sono disciplinati dagli articoli 82-86 del Codice della proprietà industriale. I modelli d'utilità sono i nuovi modelli atti a conferire particolare efficacia o comodità di applicazione o di impiego a macchine, o parti di esse, strumenti, utensili od oggetti di uso in genere, quali i nuovi modelli consistenti in particolari conformazioni, disposizioni, configurazioni o combinazioni di parti (art. 82).

Il diritto al brevetto spetta all'autore del nuovo modello di utilità ed ai suoi aventi causa (art. 83).

Il brevetto per modello di utilità dura 10 anni dalla data di presentazione della domanda (art. 85).

[Contenuto dettagliato del Capo II - Topografie di prodotti a semiconduttori](#)

Le topografie di prodotti a semiconduttori sono disciplinate dagli articoli 87-97 del Codice della proprietà industriale.

È considerato prodotto a semiconduttori ogni prodotto finito o intermedio (art. 87):

1. che consistente in un insieme di materiali che comprende uno strato di materiale semiconduttore;
2. che contiene uno o più strati composti di materiale conduttore, isolante o semiconduttore, disposti secondo uno schema tridimensionale prestabilito;
3. destinato a svolgere, esclusivamente o insieme ad altre funzioni, una funzione elettronica.

Inoltre la topografia di un prodotto a semiconduttori è una serie di disegni correlati, comunque fissati o codificati:

1. rappresentanti lo schema tridimensionale degli strati di cui si compone un prodotto a semiconduttori;
2. nella qual serie ciascuna immagine riproduce in tutto o in parte una superficie del prodotto a semiconduttori in uno stadio qualsiasi della sua fabbricazione.

Possono costituire oggetto di diritti esclusivi le topografie risultanti dallo sforzo intellettuale creativo del loro autore che non siano comuni o familiari nell'ambito dell'industria dei prodotti a semiconduttori. Possono costituire oggetto di diritti esclusivi anche le topografie risultanti dalla combinazione di elementi comuni o familiari, purché nell'insieme soddisfino i requisiti precedentemente scritti (art. 88).

Il titolare del diritto sui prodotti semiconduttori può riprodurre in qualsiasi modo o forma, totalmente o parzialmente, la topografia; e sfruttare commercialmente, ovvero detenere o distribuire a scopo di commercializzazione, ovvero importare una topografia o un prodotto a semiconduttori in cui è fissata la topografia (art. 90).

È un diritto soggetto a registrazione. Il diritto dura 10 anni dal momento della domanda (art. 93).

[Contenuto dettagliato del Capo II - Informazioni segrete](#)

Le informazioni segrete sono disciplinate dagli articoli 98 e 99 del Codice della proprietà industriale.

Per informazioni segrete si intendono le informazioni aziendali ed esperienze tecnico-industriali, comprese quelle commerciali, soggette al legittimo controllo del detentore (art. 98).

I caratteri che devono essere rispettati sono:

1. la segretezza, nel senso che le informazioni non devono essere, nel loro insieme o nella precisa configurazione e combinazione dei loro elementi, generalmente note o facilmente accessibili agli esperti ed agli operatori del settore;
2. il valore economico correlato alla segretezza;
3. il mantenimento della segretezza: nel senso che le informazioni devono essere sottoposte, da parte delle persone al cui legittimo controllo sono soggette, a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete.

La tutela del diritto ferma la disciplina della concorrenza sleale. Il legittimo detentore delle informazioni e delle esperienze aziendali ha il diritto di vietare, salvo proprio consenso, di acquisire, rivelare a terzi od utilizzare, in modo abusivo, tali informazioni ed esperienze, salvo il caso in cui esse siano state conseguite in modo indipendente dal terzo (art. 99).

Contenuto dettagliato del Capo II - Nuove varietà vegetali

Le nuove varietà vegetali sono disciplinate dagli articoli 100-116 del Codice della proprietà industriale. L'oggetto tutelato è l'insieme vegetale di un taxon botanico del grado più basso conosciuto che, conformandosi integralmente o meno alle condizioni previste per il conferimento del diritto di costitutore, può essere (art. 100):

1. definito in base ai caratteri risultanti da un certo genotipo o da una certa combinazione di genotipi;
2. distinto da ogni altro insieme vegetale in base all'espressione di almeno uno dei suddetti caratteri;
3. considerato come un'entità rispetto alla sua idoneità a essere riprodotto in modo conforme.

Per essere tutelata la varietà vegetale deve essere nuova (art. 103), distinta (art. 104), omogenea (art. 105) e stabile (art. 106).

Riguardo alla tutela è richiesta l'autorizzazione del costitutore per i seguenti atti compiuti in relazione al materiale di riproduzione o di moltiplicazione della varietà protetta (art. 107):

1. produzione o riproduzione;
2. condizionamento a scopo di riproduzione o moltiplicazione;
3. offerta in vendita, vendita o qualsiasi altra forma di commercializzazione;
4. esportazione o importazione;
5. detenzione per uno degli scopi sopra elencati.

Il diritto del costitutore dura 20 anni a decorrere dalla data della sua concessione. Per gli alberi e le viti tale diritto dura 30 anni dalla data della sua concessione (art. 109). L'ottenimento del diritto è soggetto a domanda di brevetto per una nuova varietà vegetale.

Capo III: Tutela giurisdizionale dei diritti di proprietà industriale

Questa parte fissa le regole per le azioni giudiziarie ordinarie o cautelari.

- disciplina delle sezioni specializzate dei tribunali, previste dall'articolo 16 della legge n. 273/2002 e istituite con il decreto legislativo n. 168/2003,
- introduzione del rito abbreviato ricalcato su quello del nuovo diritto societario,

- ✓ le disposizioni integrative della Commissione dei ricorsi, conseguenti all'applicazione della procedura di opposizione alla registrazione dei marchi di cui al decreto legislativo 447/99,

- introduzione delle norme sulla pirateria contenute nella legge finanziaria 2004.

Capo IV: Acquisto e mantenimento dei diritti di proprietà industriale e relative procedure

In questa parte sono contenute le disposizioni che regolano le domande di brevetto, le domande di registrazione, la rivendicazione di priorità, l'opposizione e altre procedure.

Capo V: Procedure speciali

In questa parte sono contenute le disposizioni riguardanti le procedure speciali, come:

- espropriazione,
- trascrizione,
- sequestro,
- segretezza militare,
- licenza obbligatoria,
- licenza volontaria sui principi attivi farmaceutici,
- contenzioso davanti alla Commissione dei ricorsi.

Capo VI: Ordinamento professionale

Questa parte regola l'esercizio della rappresentanza e le disposizioni che deve rispettare l'ordine dei consulenti in proprietà industriale.

Capo VII: Gestione dei servizi e diritti

Questa parte fissa delle regole per la struttura e il funzionamento dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, che ha il compito di provvedere ai servizi attinenti alla materia della proprietà industriale.

Capo VIII: Disposizioni transitorie e finali

In questa parte sono contenute tutte le norme anteriori abrogate dal Codice e le norme necessarie alla transizione dal precedente al nuovo quadro normativo.

Accordo TRIPs

The Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (in italiano, Accordo sugli aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale), spesso noto come accordo TRIPs, è un trattato internazionale promosso dall'Organizzazione mondiale del commercio, meglio conosciuta come OMC, al fine di fissare lo standard per la tutela della proprietà intellettuale.

L'Accordo è stato ufficializzato dal GATT alla fine dell'incontro avvenuto a Marrakech nel 1994, al termine del negoziato Uruguay Round.

L'accordo TRIPs stabilisce i requisiti che le leggi dei paesi aderenti devono rispettare per tutelare la proprietà intellettuale, nell'ambito del copyright, delle indicazioni geografiche (DOP - IG), dell'industrial design, dei brevetti, dei marchi di fabbrica registrati e di numerosi altri ambiti. Il TRIPs inoltre stabilisce le linee guida per l'applicazione delle

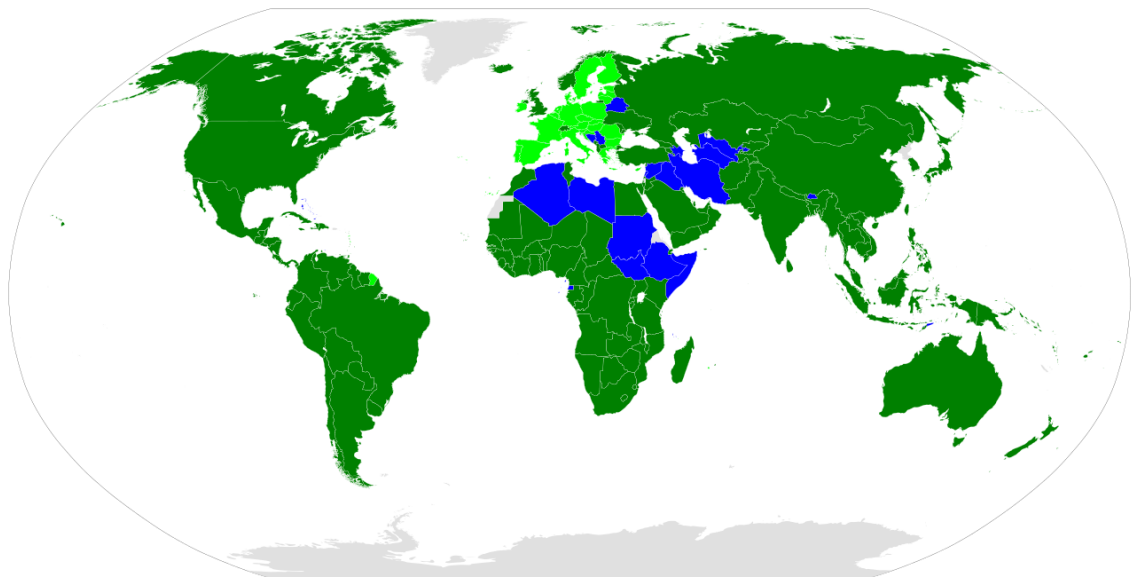
leggi in materia di protezione della proprietà intellettuale, per i ricorsi e per le procedure di risoluzione delle controversie. La protezione e l'applicazione dei diritti di proprietà intellettuale dovrebbero avere l'obiettivo di contribuire al progresso dell'innovazione tecnologica e facilitare il trasferimento e la divulgazione del sapere tecnologico, al fine di un vantaggio reciproco dei produttori e degli utilizzatori delle conoscenze tecnologiche.

L'accordo TRIPS è un tentativo di colmare il divario e le differenze nel modo in cui i diritti sulla proprietà intellettuale sono protetti in tutto il mondo, al fine di portarli sotto regole internazionali comuni. Esso stabilisce un livello minimo di protezione che ogni governo deve garantire alla proprietà intellettuale dei membri dell'OMC.

L'accordo TRIPS introduce per la prima volta dei requisiti per le leggi sulla proprietà intellettuale nell'ambito del sistema di commercio internazionale e rimane, attualmente, il più completo accordo internazionale sulla proprietà intellettuale.

L'accordo copre cinque aree di interesse principali:

- l'applicazione dei principi base per la protezione della proprietà intellettuale, anche sulla base dei precedenti accordi internazionali;
- come dare protezione adeguata ai diritti sulla proprietà intellettuale;
- come le nazioni dovrebbero applicare tali diritti in modo adeguato sui loro territori;
- come risolvere le dispute sulla proprietà intellettuale tra i membri dell'OMC;
- speciali disposizioni per i periodi di transizione, durante i quali viene introdotto il nuovo sistema.



- Membri dell'OMC (dove si applica l'accordo TRIPS)
- Parti dell'accordo dove si applica anche l'appartenenza all'Unione europea
- Osservatori all'OMC

Accordo TRIPs	
Tipo	trattato allegato all'accordo che istituisce l'Organizzazione mondiale del commercio
Firma	1° gennaio 1995
Efficacia	1° gennaio 1995
Parti	162 (Tutti i membri dell'OMC)
Lingue	Inglese, francese e spagnolo

Storia e contesto

L'accordo TRIPS fu negoziato alla fine dell'incontro del GATT in Uruguay nel 1994. La sua creazione fu il risultato dell'attività e dell'interesse in materia di protezione dei diritti della proprietà intellettuale da parte degli Stati Uniti, supportati dall'Unione europea, Giappone e altre nazioni sviluppate. Le campagne di promozione economica unilaterale sotto il Sistema Generalizzato di Preferenze e la coercizione sotto la Sezione 301 del Trade Act giocarono un ruolo importante nel sconfiggere posizioni politiche in opposizione che erano in favore dei paesi in via di sviluppo, in particolare Corea e Brasile, ma anche Thailandia, India e Caraibi. La strategia degli Stati Uniti di collegare le politiche di commercio agli standard sulla proprietà intellettuale possono essere ricondotte all'operato dell'amministrazione della compagnia farmaceutica Pfizer all'inizio degli anni '80, la quale mobilitò le società aziendali degli Stati Uniti e fece della massimizzazione dei privilegi legati alla proprietà intellettuale la priorità numero uno nella politica di commercio degli Stati Uniti.

Dopo l'incontro avvenuto in Uruguay, il GATT divenne il punto di partenza per la fondazione dell'OMC. Poiché la ratifica del TRIPS è un requisito obbligatorio per diventare membri dell'OMC, ogni nazione che cerchi di ottenere un facile accesso ai numerosi mercati internazionali aperti dall'OMC deve varare le severe leggi sulla proprietà intellettuale stabilite dal TRIPS. Per questa ragione, il TRIPS è il più importante strumento multilaterale per la globalizzazione delle leggi sulla proprietà intellettuale. Nazioni come la Russia e la Cina, che probabilmente non si sarebbero mai unite alla Convenzione di Berna, invece hanno trovato nella prospettiva di diventare membri dell'OMC un potente incentivo a stabilire dei sistemi legislativi che incontrassero i requisiti del TRIPS in materia di proprietà intellettuale.

Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Principi base

Il punto di partenza negli accordi internazionali sulla proprietà intellettuale risiede nei caratteri di non discriminazione, discussi nella prima parte dell'accordo: il cosiddetto principio del trattamento nazionale, che stabilisce di trattare la propria nazione allo stesso modo di quelle straniere, partner dell'OMC, è il principio di base sul quale è stato costruito l'accordo TRIPS. Il trattamento nazionale è anche il principio chiave per gli accordi sulla

proprietà intellettuale al di fuori dell'OMC. L'accordo TRIPS ha anche un altro importante principio aggiuntivo: la protezione della proprietà intellettuale dovrebbe contribuire all'innovazione tecnologica e alla divulgazione delle conoscenze tecnologiche. Sia i produttori che gli utilizzatori dovrebbero beneficiarne e il benessere sociale ed economico dovrebbe essere valorizzato.

Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Regole di base comuni

Sono discusse nella seconda parte dell'accordo, che si rivolge ai differenti tipi di diritti sulla proprietà intellettuale e a come proteggerli. L'obiettivo è quello di assicurare lo stesso adeguato standard di protezione in tutti gli stati membri. Qui la fonte del TRIPS è rappresentata dagli obblighi di molti accordi internazionali dell'OMPI che esistevano già prima che fosse creato l'OMC:

- La Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale (brevetti, progetto industriale).
- La Convenzione di Berna per la protezione delle opere letterarie e artistiche (diritto d'autore).

Alcune aree non sono coperte da queste convenzioni. In alcuni casi gli standard di protezione prescritti sono stati considerati inadeguati, così l'accordo TRIPS ha aggiunto un numero significativo di nuovi o più elevati standard.

Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Requisiti

Il TRIPS richiede agli stati membri di fornire una valida protezione per i diritti di proprietà intellettuale. In particolare, sotto il TRIPS:

- Il periodo di validità del copyright deve estendersi a 50 anni dopo la morte dell'autore, sebbene per film e fotografie sono richiesti rispettivamente almeno 50 anni e 25 anni. (Art. 7).
- Il copyright deve essere garantito automaticamente, e non deve essere basato su alcuna formalità, come una registrazione o un sistema di rinnovo.
- I programmi per elaboratore devono essere considerati come "opere letterarie" per quanto riguarda le leggi sul diritto d'autore e ricevere le stesse condizioni di protezione.
- Eccezioni a livello nazionale sul diritto d'autore (come ad esempio il "fair use" negli Stati Uniti) devono sottostare alla verifica in tre fasi stabilita a Berna nel 1967, nella Convenzione di Berna per la Protezione delle Opere Letterarie e Artistiche.
- I brevetti devono essere garantiti in tutti i campi della tecnologia, sebbene sono permesse eccezioni per alcune aree di pubblico interesse. (Art. 27.2 e 27.3) e devono essere esecutivi per almeno 20 anni. (Art 33).
- Le eccezioni ai diritti esclusivi devono essere limitate e a patto che non siano in conflitto con un regolare sfruttamento dell'opera (Art. 13) o del brevetto (Art. 30).
- Non è permesso nessun irragionevole pregiudizio sugli interessi del legittimo detentore dei diritti su programmi per elaboratore e brevetti.
- Gli interessi legittimi di terze parti devono essere tenute in considerazione nei diritti sui brevetti (Art. 30).

- In ogni stato, le leggi sulla proprietà intellettuale non dovrebbero offrire nessun beneficio ai cittadini locali che non sia anche disponibili ai cittadini di altri firmatari del TRIPS, secondo il principio del trattamento nazionale. (con determinati limiti ed eccezioni, Artt. 3 e 5).

Implementazione dell'accordo TRIPS negli stati membri - Contratti di licenza e concorrenza

I detentori di diritti d'autore, brevetti o altre forme di diritti sulla proprietà intellettuale possono stabilire licenze per qualcun altro, per permettere la produzione o la copia di opere, invenzioni, progetti. L'accordo riconosce che i termini dei contratti di licenza potrebbero limitare la competizione e impedire il trasferimento della tecnologia. Esso stabilisce che sotto determinate condizioni, i governi hanno il diritto di entrare in azione per prevenire licenze che abusano dei diritti di proprietà intellettuale con l'obiettivo di ostacolare la libera concorrenza e competizione all'interno dei mercati. Esso stabilisce anche che i governi devono essere preparati a consultarsi l'uno con l'altro per controllare il rilascio e lo sfruttamento di tali licenze.

Applicazione dei requisiti stabiliti dal TRIPS

Avere leggi sulla proprietà intellettuale non è sufficiente, queste devono essere applicate. L'argomento è coperto dalla terza sezione del TRIPS. L'accordo stabilisce che i governi devono assicurare che i diritti sulla proprietà intellettuale possano essere applicati sotto le loro leggi, e che le sanzioni per le infrazioni siano abbastanza severe da risultare un deterrente per ulteriori future violazioni. Le procedure devono essere corrette e eque, e non necessariamente complicate e costose. Esse dovrebbero non comportare limiti di tempo irragionevoli o ritardi ingiustificati. Le persone dovrebbero avere il diritto di chiedere ad una corte di rivedere una decisione amministrativa o di appellarsi alle decisioni di una corte.

L'accordo descrive in dettaglio come l'applicazione dovrebbe essere gestita, incluse le regole per ottenere prove, misure provvisorie, ingiunzioni e altri provvedimenti. Esso dice che le corti dovrebbero avere il diritto, sotto determinate condizioni, di ordinare il sequestro e la distruzione di merci pirata o contraffatte. La contraffazione di marchi registrati o la pirateria su scala commerciale dovrebbe essere reato criminale. I governi dovrebbero assicurarsi che i proprietari dei diritti di proprietà intellettuale possano ricevere l'assistenza di autorità dedicate a prevenire l'importazione di merci pirata o contraffatte.

Implementazione dell'accordo TRIPS nei paesi in via di sviluppo

Gli obblighi verso il TRIPS sono applicati in modo uguale a tutti gli stati membri, ma ai paesi in via di sviluppo è concesso un tempo maggiore per mettere in atto i cambiamenti necessari nelle loro legislazioni, in due livelli di transizione, in base al loro corrente livello di sviluppo. Il periodo di transizione per i paesi in via di sviluppo è scaduto nel 2005. Il periodo di transizione per i paesi meno sviluppati è stato esteso fino al 2016 e potrebbe essere ancora esteso oltre tale data.

I paesi in via di sviluppo sono grandi esportatori di brevetti e diritti d'autore. È stato perciò sostenuto che lo standard del TRIPS di richiedere a tutti i paesi di creare sistemi restrittivi per la proprietà intellettuale può risultare dannoso per i paesi in via di sviluppo più poveri. Molti sostengono che vi sono interessi strategici per gran parte, se non tutte, le nazioni sottosviluppate nell'usare ogni flessibilità disponibile nel TRIPS per approvare le più

deboli leggi possibili sulla proprietà intellettuale. Questo non è però accaduto in gran parte di casi. Un rapporto del 2005 da parte dell'OMS ha evidenziato che molti dei paesi in via di sviluppo non hanno incorporato le flessibilità del TRIPS (autorizzazioni obbligatorie, importazione parallela, limiti sulla protezione di dati, uso di ricerca ampia e altre eccezioni sui brevetti, etc) nelle loro legislazioni. Questo è probabilmente causato dalla mancanza di esperienza legale e tecnica necessaria per stendere leggi che mettano in atto tali flessibilità, cosa che ha spesso condotto i paesi in via di sviluppo a copiare direttamente le legislazioni sulla proprietà intellettuale dai paesi sviluppati o ad affidarsi all'assistenza tecnica del OMPI (Organizzazione mondiale per la proprietà intellettuale) che alcuni dicono incoraggi tali paesi a implementare monopoli più forti sulla proprietà intellettuale.

Se i paesi in via di sviluppo non prevedono legislazioni per la protezione dei brevetti in particolari aree della tecnologia quando l'accordo TRIPS entra in vigore, hanno fino a 10 anni per introdurli. Ma per i farmaci e i prodotti chimici per l'agricoltura, il paese deve accettare la registrazione e l'archiviazione di brevetti fin dall'inizio del periodo di transizione, anche se non è necessario che i brevetti siano garantiti subito, ma solo alla fine del periodo di transizione. Se il governo intende permettere a farmaci o a prodotti chimici per l'agricoltura, di essere commercializzati durante il periodo di transizione, esso deve, sotto determinate condizioni, creare le condizioni per un mercato esclusivo per tali prodotti, per 5 anni, o fino a quando i brevetti non entrino in vigore.

[Ambiti di tutela specificati dall'accordo TRIPS - Diritto d'autore](#)

L'accordo TRIPS assicura che i programmi per elaboratore saranno protetti come opere letterarie secondo quanto stabilito dalla convenzione di Berna e descrive come dovrebbero essere protette le basi di dati.

Esso inoltre espande le regole internazionali sul diritto d'autore per coprire i diritti di noleggio. Gli autori di programmi per elaboratore e i produttori di registrazioni sonore devono avere il diritto di proibire il noleggio commerciale delle loro opere al pubblico. Un simile diritto esclusivo si applica per il film, dove il noleggio commerciale ha condotto ad una diffusa attività di copia, danneggiando i potenziali ricavi da parte dei detentori dei diritti d'autore dei film.

L'accordo stabilisce che gli artisti dello spettacolo devono avere i diritti di prevenire la registrazione, la riproduzione e la trasmissione non autorizzata delle loro esecuzioni dal vivo, per non meno di 50 anni. I produttori di registrazioni sonore devono avere il diritto di impedire la riproduzione non autorizzata delle loro registrazioni per un periodo di almeno 50 anni.

[Marchi di fabbrica registrati](#)

L'accordo definisce quali tipi di segni o simboli sono idonei ad essere protetti come marchi di fabbrica registrati, e quali sono i minimi diritti che devono essere conferiti ai proprietari. Esso stabilisce che i marchi che identificano servizi devono essere protetti allo stesso modo in cui si proteggono i marchi che identificano beni merceologici. I marchi che diventano molto conosciuti in una particolare nazione godono di una protezione supplementare.

Indicazioni geografiche protette (IGP)

Il nome di un luogo è spesso utilizzato per identificare un prodotto; questa indicazione geografica non indica solo dove il prodotto è stato realizzato ma identifica soprattutto le caratteristiche speciali del prodotto, che sono il risultato delle origini del prodotto.

Esempi molto conosciuti includono lo Champagne, lo Scotch, la Tequila e il formaggio Roquefort. I produttori di vino e di liquori sono particolarmente interessati all'uso dei nomi dei luoghi per identificare i prodotti, e l'accordo TRIPS contiene provvedimenti speciali per tali prodotti.

Usare il nome del luogo quando un prodotto è stato fabbricato altrove, o quando non ha le caratteristiche comuni che tradizionalmente vengono attribuite al prodotto originario, può fuorviare i consumatori e può portare a concorrenza sleale. L'accordo TRIPS stabilisce che le nazioni devono impedire l'abuso delle indicazioni geografiche.

Per i vini e i liquori l'accordo fornisce un livello di protezione più elevato, anche dove non vi è pericolo che il pubblico possa essere fuorviato.

Alcune eccezioni sono concesse, per esempio se il nome è già protetto come marchio di fabbrica registrato o se è diventato un termine generico. Per esempio il nome "Cheddar" ora si riferisce ad un particolare tipo di formaggio non necessariamente prodotto a Cheddar, nel Regno Unito. Ma ogni nazione che voglia introdurre delle eccezioni deve avere la volontà di negoziare con la nazione che invece vuole proteggere l'indicazione geografica in questione.

L'accordo fornisce un sistema di notifiche e registrazioni di indicazioni geografiche protette per i vini e per i liquori. Si discute attualmente, nell'OMC, se estendere tale livello di protezione più elevato anche ad altri prodotti che non siano vini o liquori.

Industrial design

Sotto l'accordo TRIPS il progetto industriale deve essere protetto per almeno 10 anni. I detentori dei progetti protetti devono avere il diritto di impedire la produzione, la vendita o l'importazione di articoli che assomigliano o comprendano un progetto che sia copia del progetto protetto.

Brevetti

L'accordo stabilisce che la protezione dei brevetti deve durare per almeno 20 anni. La protezione dei brevetti deve essere consentita sia per i prodotti che per i processi, in quasi tutti i settori della tecnologia. I governi possono rifiutare di riconoscere un brevetto per un'invenzione se il suo sfruttamento commerciale è proibito per ragioni di ordine pubblico o di moralità. Essi possono anche escludere procedure diagnostiche, terapeutiche e chirurgiche, processi su piante, animali (all'infuori di microorganismi) e processi biologici per la produzione di piante e animali (all'infuori di microorganismi).

Le varietà di piante, in ogni caso, devono poter essere protette da brevetti o da sistemi speciali (come i diritti stabiliti dalle convenzioni dell'UPOV, l'Unione Internazionale per la Protezione delle Nuove Varietà di Piante).

L'accordo descrive i diritti minimi che il detentore di un brevetto deve poter godere. Ma contiene anche determinate eccezioni. Un detentore di un brevetto potrebbe abusare dei suoi diritti, per esempio mancando di rifornire il mercato dei prodotti. Per tenere conto di queste possibilità, l'accordo stabilisce che i governi possano emettere "licenze

obbligatorie”, permettendo alla concorrenza di produrre il prodotto o usare il processo, sotto licenza. Questo può avvenire solo sotto determinate condizioni, mirate a salvaguardare i legittimi interessi dei detentori del brevetto.

Un brevetto concesso per un processo di produzione è esteso direttamente al prodotto ottenuto mediante tale processo. Se necessario, possono essere ordinate delle ispezioni, per provare che non sono stati usati processi brevettati.

Un problema che si è presentato recentemente è quello di assicurare la protezione dei brevetti per i prodotti farmaceutici, in modo tale che non si impedisca l'accesso alle medicine da parte della popolazione dei paesi più poveri, mantenendo allo stesso tempo il ruolo del sistema dei brevetti nel provvedere incentivi per la ricerca e lo sviluppo di nuovi medicinali. Alcune flessibilità, quali le licenze obbligatorie, sono specificate nell'accordo TRIPS, ma alcuni governi non sono stati in grado di interpretarle e applicarle. Il ministero dell'OMC ha stabilito allora una dichiarazione speciale, durante la conferenza ministeriale di Doha nel novembre 2001. È stato concordato che l'accordo TRIPS non deve e non può impedire agli stati membri di prendere provvedimenti per proteggere la sanità pubblica. Avendo riconosciuto di aver sottostimato l'abilità delle nazioni nell'usare le flessibilità incluse nell'accordo TRIPS, il ministero dell'OMC ha stabilito di estendere l'esenzione dalla protezione dei brevetti farmaceutici per i paesi sottosviluppati fino al 2016. Su questioni rimanenti, essi hanno assegnato ulteriore lavoro al consiglio del TRIPS, per chiarire come fornire ulteriore flessibilità, in modo che le nazioni incapaci di produrre medicinali all'interno possano importare farmaci brevettati prodotti sotto licenze obbligatorie. Una deroga che fornisca tale flessibilità è stata stabilita il 30 agosto del 2003.

[Schemi per circuiti integrati](#)

Le basi per la protezione dei progetti di circuiti integrati nell'accordo TRIPS risiedono nel Trattato di Washington sulla proprietà intellettuale nel rispetto dei circuiti integrati, che cade sotto l'OMPI, adottato nel 1989. L'accordo TRIPS aggiunse un numero di provvedimenti, per esempio, per estendere la protezione ad un minimo di 10 anni.

[Informazioni confidenziali e strategie di business](#)

Le strategie di business e altri tipi di informazioni confidenziali che hanno valore commerciale devono essere protette contro la violazione della confidenza, lo spionaggio industriale e altre azioni contrarie ad una pratica commerciale corretta. Provvedimenti ragionevoli devono essere però presi per mantenere le informazioni segrete, da parte dei diretti interessati. I dati delle sperimentazioni presentati ai governi per ottenere l'autorizzazione al mercato per nuovi farmaci o prodotti chimici per l'agricoltura devono anch'essi essere protetti contro un uso commerciale scorretto.

[TRIPs Plus](#)

Il 4 novembre 2002 il rappresentante del commercio degli USA Robert Zoellick ha notificato l'intenzione del presidente Bush di avviare negoziati per un accordo di libero scambio (Free Trade Area o "FTA") con i paesi della Unione doganale dell'Africa meridionale ("SACU"). In particolare si riteneva insoddisfacente la protezione intellettuale in tali regioni, specie per quanto riguarda il commercio di farmaci anti AIDS. Si auspicavano quindi accordi con standard di protezione intellettuale maggiore rispetto ai precedenti accordi TRIPs. Tali accordi bilaterali, multilaterali o regionali vengono

quindi chiamati accordi TRIPs-plus. In quest'ottica le nazioni sviluppate stanno negoziando speciali accordi con i governi dei paesi poveri, ove vengano richiesti standard superiori a quelli richiesti dagli accordi TRIPs. Tali accordi sono generalmente segreti; uno di questi sarebbe l'Accordo commerciale anticontraffazione.

Critica - I TRIPs in relazione al brevetto biologico.

Sin dall'entrata in vigore il TRIPs è stato oggetto di numerose critiche provenienti da paesi in via di sviluppo, accademici e organizzazioni non governative. Alcune di queste critiche sono rivolte contro l'organizzazione mondiale del commercio (OMC) nel suo complesso, altre invece, quelle dei molti sostenitori della liberalizzazione del commercio, considerano la politica globale adottata nel TRIPs un passo indietro. Daniele Archibugi e Andrea Filippetti sostengono che l'importanza e l'intervento del TRIPs nel processo di generazione e diffusione della conoscenza siano stati sopravvalutati, sia dai loro sostenitori che dai loro oppositori. La conseguente redistribuzione della ricchezza del TRIPs e la sua imposizione sui paesi che altrimenti avrebbero avuto leggi più deboli sulla proprietà intellettuale, sono una ragione comune per tali critiche. Peter Drahos scrive: "Era un punto comune accettato dalla moralità commerciale internazionale che gli stati avrebbero disegnato le leggi sulla proprietà intellettuale adeguatamente alla loro situazione economica, ma di fatto gli stati si sono assicurati che gli accordi internazionali attuali dessero loro l'opportunità di agire in tal modo." Claude Henry e Joseph E. Stiglitz sostengono che le attuali leggi che tutelano la proprietà intellettuale a livello mondiale possano ostacolare sia l'innovazione che la diffusione, e suggeriscono di attuare delle riforme per promuovere la diffusione dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile. In questo quadro «il trasferimento di tecnologie» è quasi impossibile, in quanto ne è nato "un sistema a scienza chiusa e mercati chiusi dove domina il segreto industriale e anche le stesse università si fanno la guerra per brevettare".

Accordo TRIPs ed accesso ai medicinali essenziali

Una delle questioni che negli scorsi anni ha acquisito una sempre crescente importanza nel quadro degli accordi TRIPs è quella dell'accesso ai medicinali. Le perplessità nascono da quale sia la misura con cui la protezione brevettuale in ambito farmaceutico si ripercuota negativamente sulla distribuzione dei principali medicinali alle popolazioni dei paesi in via di sviluppo.

Dalla conferenza dell'OMC tenutasi a Doha nel Novembre 2001 è nata la Dichiarazione di Doha, poi adottata dai partecipanti, che propone soluzioni flessibili, lasciate implicite all'interno dell'accordo TRIPs, per combattere in modo efficace malattie come l'HIV/AIDS, la Tuberculosis o la Malaria e che vuole garantire l'approvvigionamento dei principali medicinali ai paesi in via di sviluppo.

Nel quadro degli accordi TRIPs, i paesi membri dell'OMC si sono aperti alla possibilità di accordare licenze obbligatorie per la produzione di medicinali protetti da brevetto. In molti casi, tuttavia, tale produzione è destinata al mercato interno e non all'esportazione. Il 30 Agosto 2003 il Consiglio generale dell'OMC ha pertanto deciso di facilitare l'accesso ai medicinali protetti da brevetto ai paesi che non dispongono di capacità di produzione.

Il 6 Dicembre 2005, alla vigilia della sesta Conferenza ministeriale (Hong Kong, 13-18 Dicembre 2005), i membri dell'OMC hanno approvato una modifica dell'Accordo TRIPs tesa a migliorare l'accesso dei paesi in via di sviluppo ai medicinali, modifica consistente

nel concedere licenze obbligatorie per la fabbricazione ed esportazione di medicinali brevettati nei paesi che non dispongono di sufficienti capacità di produzione. Questa modifica concretizza formalmente la decisione dell'OMC datata 30 Agosto 2003 di cui sopra.

Nel 2020 sono riemersi conflitti sul tema dei brevetti, del diritto d'autore e dei segreti commerciali relativi ai vaccini, alla diagnosi e alle cure per il COVID-19. A questo proposito il Sudafrica e l'India hanno proposto che l'OMC concedesse una deroga temporanea per consentire una produzione più diffusa dei vaccini. Le deroghe richieste sarebbero in aggiunta a quelle già esistenti, ma porterebbero con loro il fardello di rendere più flessibile l'accordo TRIPS e permetterebbero ai paesi di imporre licenze obbligatorie. Oltre 100 paesi in via di sviluppo hanno sostenuto la deroga, che però è stata bloccata dai membri del G7. Quest'azione è stata fortemente condannata da 400 organizzazioni in tutto il mondo, tra cui Medici senza Frontiere, e da 115 membri del Parlamento Europeo.

Licenza (in economia)

Con licenza (in inglese *licensing*), nel diritto e nell'economia, si intende la concessione da parte dell'autore o del detentore di un diritto ad altro soggetto perché la possa utilizzare traendone dei benefici economici come ad esempio la produzione su licenza.

Descrizione

Il licenziante, ovvero colui che concede la licenza, ed il licenziatario, colui che gestisce la licenza, si accordano perché i benefici vengano remunerati attraverso un compenso (*fee*) che può essere fisso o variabile sulle vendite. Quando il termine venga nel linguaggio di marketing si parla del diritto di cui sopra legato ad una delle seguenti categorie:

- arte, spettacolo/personaggi, moda, musica, sport, marchi aziendali, editoria/autori.

La licenza è quindi quell'attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto con riferimento alla licenza lo cede ad un altro soggetto dietro pagamento di un compenso unico o percentuale (*royalty*) nel rispetto di alcune regole definite nel contratto di licenza.

In questo modo il licenziatario (*licensee*) ha diritto di utilizzare e sfruttare economicamente il marchio o il logo, le tecnologie di processo o prodotto e le stesse conoscenze che il soggetto licenziante (*licensor*) mette a disposizione con questo contratto.

Marcatura CE

La marcatura CE denomina un insieme di pratiche obbligatorie per tutti i prodotti per i quali esiste almeno una direttiva comunitaria o un regolamento (chiamati nel loro complesso "norme comunitarie") in proposito che richiedano l'applicazione di un simbolo con le lettere "CE" (da cui il nome), generalmente sul prodotto oggetto di marcatura. Essa è realizzata dal fabbricante di un prodotto regolamentato nell'Unione europea, il quale dichiara, per mezzo della dichiarazione di conformità (o di prestazione nel caso dei prodotti da costruzione, o di incorporazione nel caso di quasimacchine), che il prodotto è conforme ai requisiti di sicurezza previsti dalle direttive o dai regolamenti comunitari applicabili.

La marcatura CE, in vigore dal 1993, attraverso l'applicazione del marchio CE, indica agli interessati (consumatori, utilizzatori, installatori, manutentori, autorità competenti, ecc.) la conformità a tutti gli obblighi che incombono sui fabbricanti, distributori e importatori in merito ai loro prodotti (o a quelli immessi sul mercato sotto la propria responsabilità) in virtù delle norme comunitarie, consentendo la libera commercializzazione dei prodotti marcati entro il mercato europeo.

Storia

La marcatura CE fu introdotta con la Decisione 93/465/CEE del Consiglio dell'Unione europea del 22 luglio 1993 al fine di accelerare la costituzione del Mercato europeo comune (MEC) previsto dal Trattato CE, segnatamente dagli artt. 28, 29 e 30.

L'autore del simbolo rappresentante la marcatura CE è Arthur Eisenmenger.

La marcatura CE ha inteso rimuovere le barriere alla libera circolazione dei prodotti all'interno del Mercato Unico Europeo determinate dai diversi sistemi di qualificazione dei prodotti contenuti nelle Legislazioni nazionali riferibili ai singoli stati membri. Per questo è stata avviato, e ancora è in corso d'opera, un processo di standardizzazione tecnica i cui capisaldi giuridici sono rappresentati dalla Direttiva 98/34/CE (terza revisione della Direttiva 83/189/CEE) e dalla Decisione 93/465/CEE (novellata dalla Decisione 768/2008/EC).

La Direttiva 98/34/CE prevede una procedura che obbliga gli Stati membri a notificare i progetti delle regolamentazioni tecniche relative ai prodotti alla Commissione e agli altri Stati membri prima che queste siano adottate nelle legislazioni nazionali. Con la cosiddetta "procedura 98/34" viene garantito il controllo della Commissione sulla regolamentazione tecnica che potrebbe dare origine a barriere ingiustificate tra i diversi Stati membri. Per citare casi di normazione tecnica Italiana, a tale procedura sono state sottoposte le Norme Tecniche per le Costruzioni (D.M. 14/01/2008) tanto quanto il D.Lgs. 81/08 (Testo unico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro).

La Decisione 93/465/CEE istituisce una serie di procedure di valutazione della conformità dei prodotti industriali ai requisiti essenziali fissati dalle norme di armonizzazione tecnica (ovvero dette nuovo approccio). La decisione prevede otto procedure di valutazione (detti moduli) che si applicano alle fasi di progettazione e di produzione dei prodotti che così possono liberamente circolare nell'ambito del Mercato Unico.

Norme nuovo approccio

La marcatura CE nasce dalle politiche del "Nuovo Approccio" al mercato deciso dall'Unione europea (allora Comunità economica europea) nel 1989.

Con l'adozione del cosiddetto "nuovo approccio" (new approach) gli stati membri dell'Unione europea hanno inteso abbattere gli ostacoli agli scambi dei beni determinati da regolamentazioni tecniche disomogenee fra i cofirmatari del Trattato CE (Sentenza Cassis de Dijon). Le norme nuovo approccio consistono in un'opera di armonizzazione tecnica su scala comunitaria, finalizzata a:

- creare organismi di standardizzazione tecnica comunitari quali il CEN (Comitato europeo di normazione), il CENELEC, il CEI e l'EOTA (se si considerano le guidance papers per il conseguimento dell'ETA un atto avente forza di legge),

ai quali affidare la produzione di norme specifiche di prodotto (dette norme armonizzate) su mandato della Commissione;

- fissare solo i requisiti essenziali generali dei prodotti;
- ridurre il controllo delle autorità pubbliche prima dell'immissione nel mercato di un prodotto;
- integrare la garanzia di qualità e altre moderne tecniche di valutazione della conformità.

Con l'introduzione delle norme nuovo approccio "Il fabbricante ha la responsabilità di controllare ciascun prodotto che immette sul mercato e verificarne la conformità alla legislazione UE (procedura di valutazione della conformità). Tale procedura può essere di due tipi:

- basata sul controllo interno della produzione;
- affidata a un organismo notificato.

La conformità alle norme nuovo approccio consiste dunque nell'applicazione di una norma armonizzata (ma anche col conseguimento di un ETA) che sia stata pubblicata nell'Official Journal (O.J.) anche se questa non è stata recepita dall'ordinamento giuridico interno di uno Stato membro. La pubblicazione nell'Official Journal serve a fissare la prima data utile in cui la presunzione di conformità ha effetto.

L'atto di recepimento delle norme comunitarie è denominato "fase discendente" e comunemente avviene con la predisposizione e approvazione di decreti legislativi dedicati.

[Effetti dell'uscita del Regno Unito dall'Unione europea \(Brexit\)](#)

A partire dal 1° gennaio 2021 è entrato in vigore nel Regno Unito la marcatura UKCA (UK Conformity Assessed = conformità valutata del Regno Unito), che sostituisce la marcatura CE. Tale marchio è stato istituito con la versione britannica del Regolamento UE 756/2008[14] sull'accreditamento e la sorveglianza sul mercato.

La dimensione minima del marchio UKCA deve essere di almeno 5 mm ed esso deve sempre mantenere le proporzioni date nel fac-simile indicato.



Il marchio UKCA

È utilizzato a partire dal 1° gennaio 2021 per contrassegnare le merci immesse sul mercato della Gran Bretagna, quindi Inghilterra, Galles e Scozia. In Irlanda del Nord, invece, le merci immesse sul mercato saranno invece soggette a regole differenti sulle quali il governo britannico darà ulteriori disposizioni, per cui viene momentaneamente accettata la marcatura CE.

Anche se il nuovo marchio è già in vigore, per consentire alle imprese di adattarsi ai nuovi requisiti è possibile, nella maggior parte dei casi, continuare ad utilizzare la marcatura CE fino al 1° gennaio 2022.

Nel Regno Unito:

- le norme armonizzate della UE saranno sostituite dai designated standard (= standard designati);
- gli organismi notificati saranno sostituiti dagli "approved body" (= organismi approvati);
- solo gli organismi approvati potranno effettuare attività di valutazione della conformità per gli standard designati;
- le certificazioni emesse da organismi notificati nella UE non hanno alcun valore ai fini dell'apposizione della marcatura UKCA;
- solo il Servizio di Accreditamento del Regno Unito UKAS può accreditare gli organismi approvati.

Il fabbricante (o il suo rappresentante autorizzato) può apporre la marcatura UKCA solo se un organismo approvato ne ha effettuato la valutazione. Le regole di apposizione della marcatura UKCA sono equivalenti all'attuale marcatura CE.

Dopo il 1° gennaio 2022 tutte le imprese non stabilite nel Regno Unito che intendono immettere prodotti sul mercato britannico dovranno nominare un loro rappresentante autorizzato nel Regno Unito.

Per i prodotti già in circolazione sul mercato britannico prima del 1° gennaio 2021 non è necessaria alcuna azione aggiuntiva, infatti il certificato emesso da un organismo notificato dell'UE e valido prima di tale data continua ad essere valido. Nel corso del 2021 in Gran Bretagna (Inghilterra, Scozia e Galles) saranno riconosciute sia la marcatura UKCA sia quella CE. Saranno valide anche le relative dichiarazioni di conformità (o dichiarazioni di prestazione per i prodotti da costruzione) purché redatte in lingua inglese.

[Ambito di applicazione](#)

La marcatura CE è prescritta per legge per poter commercializzare il prodotto nei paesi aderenti allo Spazio economico europeo (SEE), ovvero i 27 paesi membri della UE, e i paesi dell'area EFTA (Islanda, Norvegia, Liechtenstein e Svizzera). La marcatura CE è prevista anche per beni prodotti in paesi terzi, poi commercializzati nell'area SEE e Turchia.

Esempi di alcune norme che richiedono la marcatura CE sono la Direttiva prodotti da costruzione, la Direttiva bassa tensione, la Direttiva macchine, la Direttiva compatibilità elettromagnetica, la Direttiva per i sistemi in pressione, la Direttiva per i dispositivi medici. L'elenco completo è disponibile in un'apposita sezione del sito della Commissione Europea.

In generale, tutti i prodotti commercializzati entro lo Spazio Economico Europeo (SEE) devono inderogabilmente essere conformi almeno alla Direttiva 2001/95/CE (Direttiva sulla sicurezza generale dei prodotti o DSGP). La marcatura CE è dunque un obbligo aggiuntivo alla Direttiva sulla sicurezza generale dei prodotti, ed è prevista per le seguenti categorie di prodotti, così come definite all'interno della relativa normativa comunitaria:

- dispositivi medici impiantabili attivi;
- apparecchi che utilizzano combustibili gassosi;
- teleferiche per il trasporto di persone;
- prodotti da costruzione;
- prodotti energivori;
- prodotti soggetti a rischio di compatibilità elettromagnetica;
- attrezzature e sistemi di protezione destinate ad essere utilizzate in atmosfere esplosive (ATEX);
- esplosivi per uso civile;
- caldaie per acqua calda;
- dispositivi medici diagnostici in vitro;
- ascensori;
- apparecchi elettrici funzionanti in bassa tensione;
- macchine;
- strumenti di misura;
- dispositivi medici;
- attrezzature con emissione di rumore nell'ambiente;
- strumenti di pesatura non automatici;
- dispositivi di protezione individuale (DPI);
- apparecchi a pressione;
- prodotti pirotecnici;
- dispositivi che utilizzano onde radio;
- natanti da diporto e per uso personale;
- apparecchi elettrici e elettronici;
- giocattoli;
- recipienti semplici a pressione.



Simbolo CE e del simbolo RAEE su un dispositivo elettronico (sigaretta elettronica).



Simbolo CE su un dispositivo elettronico che utilizza onde radio (scheda Wi-Fi)



Obblighi previsti

A seconda del tipo di prodotto, la normativa per la marcatura CE può richiedere obblighi più o meno dettagliati, che possono includere anche il rispetto di determinate norme tecniche, lo svolgimento di specifiche prove di laboratorio da parte di laboratori accreditati per svolgere tali prove e il coinvolgimento di un ente terzo apposito (chiamato "ente notificato") che fornisca il proprio parere in merito alla sicurezza del prodotto, e se qualora questo risulti positivo, emetta la certificazione (che in questo caso non sarà quindi una semplice autocertificazione del fabbricante, bensì una certificazione vera e propria dell'ente notificato).

Fascicolo tecnico

Rientra negli obblighi del fabbricante redigere e conservare i documenti e le informazioni più o meno tecniche che hanno portato a dichiarare il prodotto come "sicuro". Tali informazioni sono raccolte in quello che viene chiamato "fascicolo tecnico", che, a seconda dei casi, può contenere al suo interno risultati di test di laboratorio sul prodotto, schemi di progettazione e funzionamento del prodotto, descrizione dei componenti e dei materiali utilizzati per la fabbricazione del prodotto (e delle relative dichiarazioni di conformità, se applicabili), descrizione del processo di fabbricazione del prodotto e delle altre fasi del suo ciclo di vita, indicazioni dei requisiti essenziali di sicurezza per il prodotto, e tutta una serie di altre documentazioni che nel loro complesso hanno appunto lo scopo di dare valore e attendibilità alla certificazione del fabbricante, che deve quindi essere supportata da prove tangibili a supporto della sicurezza del prodotto.

Gli obblighi relativi alle indicazioni e ai documenti forniti e accessibili all'utilizzatore finale (tra cui rientrano generalmente l'etichetta di identificazione con apposto il marchio CE, il manuale d'uso, installazione e manutenzione, e la dichiarazione di conformità, di incorporazione o di prestazione) sono una minima parte delle pratiche obbligatorie perché un prodotto sia conforme alla marcatura CE e quindi commerciabile. La stesura della dichiarazione di conformità o di prestazione, così come il manuale, devono infatti essere redatti come risultato di un'attenta analisi dei rischi per la salute e la sicurezza svolta dal fabbricante e dalla conseguente adozione di idonee misure di sicurezza, che devono essere efficaci a minimizzare i rischi per la sicurezza a un livello almeno accettabile, in considerazione anche dell'attuale avanzamento scientifico e tecnologico.

Requisiti essenziali (R.E.S.)

Uno dei principi di base del nuovo approccio è quello di limitare l'armonizzazione legislativa ai requisiti essenziali di interesse pubblico che riguardano in particolare la protezione della salute e della sicurezza degli utilizzatori (consumatori e lavoratori), la protezione della proprietà o la tutela dell'ambiente. Dunque, "conformità" significa il rispetto di almeno i requisiti essenziali.

I requisiti essenziali sono connessi ad alcuni rischi associati al prodotto oppure possono riferirsi alle sue prestazioni. L'applicazione dei requisiti essenziali deve essere in funzione del rischio insito in un dato prodotto. I fabbricanti (o importatori) devono pertanto effettuare un'analisi dei rischi per determinare quali requisiti essenziali siano applicabili al prodotto in questione soprattutto se il prodotto è sottoposto a una pluralità di norme comunitarie ovvero norme armonizzate. L'analisi va documentata e inserita nella documentazione tecnica.

Dichiarazione di conformità

La dichiarazione di conformità CE è un'attestazione della conformità di un prodotto ai requisiti essenziali per la salute e la sicurezza stabiliti dalle normative comunitarie sulla marcatura CE. Analogamente all'apposizione del marchio CE, tale dichiarazione ha validità solo se il fabbricante ha svolto anche gli altri obblighi previsti dalla normativa sulla marcatura CE, altrimenti risulterebbe essere una dichiarazione falsa e figurerebbe quindi come reato contro la salute e la sicurezza, con tutte le conseguenze del caso.

La dichiarazione di conformità CE è predisposta unicamente dal fabbricante in regime di "autocertificazione": anche quando fosse obbligatorio ottenere il certificato di conformità CE emesso da un ente notificato (nei casi previsti dalla norma), questo non fa venire meno l'adempimento a carico del fabbricante. I due adempimenti e i due relativi documenti sono specifici e diversi, non vanno confusi.

Il contenuto minimo della dichiarazione di conformità è specificato nelle normative comunitarie sulla marcatura CE, e generalmente includono:

- nome e indirizzo del fabbricante o del mandatario che rilascia la dichiarazione (e ragione sociale dell'organismo notificato, qualora il modulo applicato preveda l'intervento di un ente terzo accreditato, unitamente al riferimento al relativo certificato di conformità CE);
- identificazione del prodotto (nome, tipo o codice del modello ed eventuali informazioni supplementari quali numero di lotto/partita o numero seriale, fonti e numero di articoli);
- tutte le disposizioni del caso che sono state soddisfatte;
- norme o altri documenti normativi seguiti (ad esempio norme e specifiche tecniche nazionali) indicati in modo preciso, completo e chiaro;
- tutte le eventuali informazioni supplementari necessarie (ad esempio classe o categoria quando previste dalle specifiche tecniche);
- data di rilascio della dichiarazione;
- firma e titolo o marchio equivalente del mandatario;
- dichiarazione secondo la quale la dichiarazione di conformità viene rilasciata sotto la totale responsabilità del fabbricante ed eventualmente del suo mandatario.

Ove sia obbligatorio, o sia stato svolto come misura di sicurezza aggiuntiva facoltativa, la dichiarazione di conformità CE include l'attestazione del superamento dei test (prove, collaudi, ecc.) previsti dallo schema o dalla norma comunitaria per conseguire la marcatura CE. La dichiarazione di conformità CE non va confusa in ogni caso con il certificato di superamento di prove o audit, che è invece rilasciato dall'ente notificato che ha svolto l'attività di valutazione (sul prodotto e/o sul sistema di gestione qualità).

La dichiarazione di conformità deve:

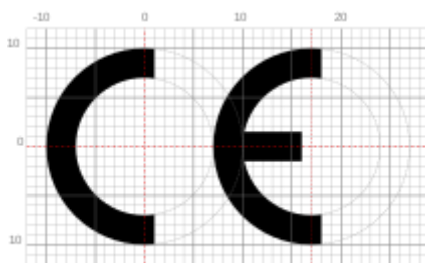
- essere messa immediatamente a disposizione delle autorità deputate al controllo, su loro richiesta;
- essere redatta in una delle lingue ufficiali della Comunità (per i prodotti che devono essere corredati di dichiarazione di conformità, questa deve essere redatta nella lingua del paese in cui il prodotto viene commercializzato);
- essere conservata per 10 anni (se non diversamente disposto).

In generale, la singola norma comunitaria prescrive l'obbligo (per il fabbricante) di metterla a disposizione del mercato. Le possibili modalità sono: farla accompagnare al prodotto in fase di immissione sul mercato, pubblicarla sul sito web (modalità predefinita quando il prodotto è di tipo non professionale ovvero destinato al consumatore), includerla nel manuale d'uso e manutenzione. Nel caso il cliente del fabbricante sia un intermediario (distributore, rivenditore) questi la deve poi girare all'utilizzatore.

Marchio CE



Simbolo della marcatura CE



Requisiti di proporzione per il marchio CE

Il marchio CE è un contrassegno che deve essere apposto su determinate tipologie di prodotti dal fabbricante stesso, certificando così la rispondenza (o conformità) ai requisiti essenziali per la commercializzazione e utilizzo nell'Unione europea (UE) stabiliti nelle cosiddette "direttive di nuovo approccio". Tale certificazione, a seconda dei casi, consiste in un'autocertificazione del fabbricante stesso o, nel caso in cui nel processo di marcatura CE sia coinvolto un ente notificato, consiste in una certificazione propriamente detta.

«Talune direttive possono escludere l'apposizione del marchio CE su alcuni prodotti. Tali prodotti possono circolare liberamente sul mercato europeo se sono accompagnati ad esempio da una dichiarazione o da un certificato di conformità».

La sola apposizione del marchio CE, anche se accompagnata da una dichiarazione di conformità o di prestazione, non esaurisce gli obblighi della marcatura CE, anzi, nel caso in cui non siano rispettati gli altri obblighi, la sola apposizione del marchio CE rende la commercializzazione del prodotto illegale, oltre a mettere in pericolo la sicurezza degli utilizzatori finali, indicando come "sicuro" un prodotto sul quale non sono state invece svolte le valutazioni e azioni richieste dalla legge.

Il simbolo CE non ha un significato letterale dichiarato e dunque non è l'acronimo di nessuna descrizione particolare del tipo di marchio, anche perché significati dell'acronimo come "Conformità Europea" hanno senso solo in alcune delle lingue europee, mentre il marchio rimane sempre quello in tutte le nazioni, anche in quelle nelle quali i termini "conformità europea" si esprimono in modi totalmente diversi (in svedese, europeisk standard; in polacco, Europejska Zgodność; in sloveno, Evropski skladnosti; in finlandese, eurooppalaisesta vaatimustenmukaisuuden; ecc.).

È vero che in molte delle lingue europee le due lettere CE rimandano linguisticamente a quel significato, ma i documenti ufficiali della Commissione Europea relativi al marchio CE non forniscono alcuna indicazione del fatto che il marchio CE sia dichiaratamente acronimo di qualcosa. Semplicemente la scelta di CE per il marchio relativo è frutto di un accordo europeo che, selezionando quelle due lettere in quell'ordine, rendeva comprensibile nelle principali lingue europee il significato cui rimandava. Il marchio indica semplicemente che il prodotto che lo porta è conforme ai "requisiti essenziali", ove previsti, da normative comunitarie in materia di sicurezza, sanità pubblica, tutela del consumatore, applicabili a quello specifico prodotto per quel particolare impiego. Pertanto non rappresenta un marchio di qualità, tanto meno "di origine", ma un'indicazione che il prodotto gode della presunzione di conformità.

«La marcatura CE indica che il prodotto è conforme a tutte le disposizioni comunitarie che prevedono il suo utilizzo»: dalla progettazione, alla fabbricazione, all'immissione sul mercato, alla messa in servizio del prodotto fino allo smaltimento. La marcatura CE disciplina l'intero ciclo di vita del prodotto dal momento dell'immissione sul mercato.

«Gli Stati membri non possono limitare l'immissione sul mercato o la messa in servizio di prodotti che hanno la marcatura "CE", tranne il caso in cui sia provata la non conformità del prodotto in sede giudiziale. La marcatura deve essere apposta prima che il prodotto sia immesso sul mercato europeo o messo in servizio.»

Il marchio CE deve essere apposto dal produttore (o da un rappresentante autorizzato entro la comunità Europea) secondo il formato previsto per legge, in maniera leggibile e indelebile. Deve misurare almeno 5 mm e mantenere le proporzioni iniziali in caso di ingrandimenti; qualora le caratteristiche finali del prodotto o la sua lavorazione non consentano l'apposizione della marcatura CE direttamente sul prodotto stesso, la marcatura dovrà essere apposta sulla confezione o sulla documentazione d'accompagnamento.



Marchio CE e numero identificativo dell'ente notificato coinvolto nella marcatura CE del prodotto.

Qualora le norme comunitarie prevedano una valutazione da parte di un ente notificato, il numero di identificazione dell'ente dovrà essere inserito nell'etichetta contenente il marchio CE a cura del fabbricante (o importatore) sotto la responsabilità dell'ente stesso.

[Obblighi degli importatori e distributori](#)

Nel caso di importazione di prodotti fabbricati in paesi extra UE (ad esempio: Stati Uniti, Cina, Giappone, ecc.), l'importatore, prima della prima messa in commercio (anche se fosse verso un distributore nel caso sia diverso dall'importatore stesso), deve accertare la conformità alle norme comunitarie sulla marcatura CE.

Qualora la produzione del bene avvenga in Paesi terzi, l'importatore deve verificare che il produttore abbia intrapreso le procedure previste per l'attestazione della conformità e che abbia messo a disposizione la documentazione richiesta. È compito dell'importatore anche garantire che il produttore sia sempre raggiungibile. Qualora l'importatore o i distributori commercializzino i prodotti a loro nome, saranno tenuti ad assumersi le responsabilità previste per i fabbricanti.

Qualora poi l'importatore o il distributore vendesse a suo nome all'interno della UE, figurerebbe come fabbricante, con tutti gli obblighi e responsabilità che ne conseguono.

Procedure di valutazione della conformità

La valutazione della conformità procede in base ai moduli introdotti dalla Decisione 768/2008/EC e dipende dall'intervento della parte interessata (fabbricante o importatore) o di un terzo (cosiddetto "organismo notificato") e riguarda la fase di progettazione, di fabbricazione del prodotto o entrambe. Se il fabbricante subappalta la progettazione o la produzione, rimane comunque responsabile dell'esecuzione della valutazione della conformità per entrambe le fasi sul modello del controllo qualità introdotto dalle norme della classe 9000 pubblicate dall'ISO.

Nel definire la gamma di moduli possibili, il legislatore della Decisione 768/2008/EC si è ispirato al principio della proporzionalità per garantire il livello elevato di protezione di cui all'art. 95 del Trattato UE tenendo conto della tipologia di prodotti, della natura dei rischi tipici a essi associati, dell'onerosità per il fabbricante (ad impossibilia nemo tenetur) oltre alle infrastrutture, il tipo e l'importanza della produzione (su scala europea). I moduli basati sulle tecniche di garanzia della qualità risultanti dalle norme EN ISO serie 9000 stabiliscono un collegamento tra settori regolamentati e no: ciò dovrebbe aiutare i fabbricanti a soddisfare contemporaneamente gli obblighi fissati dalle direttive e le esigenze dei clienti.

La decisione che introduce il nuovo sistema modulare, prevede otto procedure di valutazione che si applicano alle fasi di progettazione e di produzione:

- controllo di fabbricazione interna;
- esame "CE" del tipo;
- conformità al tipo;
- garanzia qualità produzione;
- garanzia qualità prodotto;
- verifica sul prodotto;
- verifica su un singolo pezzo;
- garanzia qualità totale.

Alcuni moduli prescrivono l'intervento di un organismo notificato (organismi di certificazione, laboratori di prova, organismi di ispezione, accreditati da un ente di accreditamento) abilitato dalle autorità nazionali nel rispetto della normativa europea vigente (UNI CEI EN ISO/IEC 17021). L'organismo terzo non libera il fabbricante delle proprie responsabilità ma ne assume di nuove in ossequio al compito svolto. Pertanto, in caso di ricorso di organismo notificato al processo di marcatura, in coerenza con il relativo modulo fatto obbligatorio dalla norma comunitaria, sono due i documenti di attestazione (a volte confusi tra loro, anche perché ambo riportano il marchio CE):

- certificato di conformità, emesso dall'organismo notificato, documento necessario al fabbricante (o mandatario o importatore);
- dichiarazione di conformità, emessa dal fabbricante (o mandatario o importatore), documento da includere nel fascicolo tecnico del prodotto. In questo caso, la dichiarazione di conformità CE riporta i riferimenti alla certificazione (ente notificato, identificazione del certificato di conformità CE).

Il fabbricante può emettere la dichiarazione di conformità, mettendola a disposizione del mercato, solo dopo che ha ottenuto il certificato di conformità da parte dell'organismo di certificazione notificato. Va da sé che il certificato di conformità CE integra ma non sostituisce la dichiarazione di conformità CE.

Norme armonizzate

I requisiti essenziali contenuti nelle norme di nuovo approccio non contengono alcuna indicazione per quanto concerne le specifiche tecniche dei prodotti in esse regolamentati (pur essendo cogenti per il fabbricante o l'importatore). La direttiva 98/34/CE definisce la norma europea (EN) come una specificazione tecnica (technical specification) approvata da un organismo europeo riconosciuto ad attività normativa. In base ai regolamenti interni di questi organismi le norme europee devono essere recepite a livello nazionale (attraverso strumenti giuridici di diritto interno) e tutte le norme nazionali in conflitto con esse devono essere abrogate entro un determinato periodo di tempo.

Le norme armonizzate dunque rappresentano le specifiche tecniche da applicare ad un determinato prodotto affinché questo incontri i requisiti essenziali in un rapporto da species a genus con le norme di nuovo approccio (che disciplinano intere categorie di prodotti).

Tuttavia, resta comunque fermo che il fabbricante è libero di adottare altre specifiche tecniche per dimostrare la conformità dei propri prodotti alle norme di riferimento: l'applicazione di una norma armonizzata è sempre volontaria anche se non sfugge l'insidia costituita dall'abbandono della presunzione di conformità soprattutto per i moduli che prevedono la responsabilità esclusiva del fabbricante (o importatore).

Oltre alla volontarietà di applicazione (si badi bene che volontaria è l'applicazione della norma ma non l'obbligo comunque di qualificare i prodotti o sottoporli a marcatura CE), le norme armonizzate:

- implicano la partecipazione alla loro elaborazione di tutti gli stakeholder (produttori, utilizzatori, enti notificati, istituzioni, ecc.);
- presuppongono l'esistenza di un mandato al CEN o al CENELEC da parte della Commissione;
- necessitano di essere recepite dagli ordinamenti giuridici Nazionali;
- vengono pubblicate come norme nazionali, senza alcuna modifica, dagli enti di normazione nazionali (che nella fattispecie Italiana è l'UNI. In alcuni casi, la locuzione senza alcuna modifica viene interpretata correttamente dall'ente di normazione italiano con la traduzione in lingua madre della sola prima pagina.

Una particolare clausola prevista nello statuto del CEN/CENELEC obbliga i Paesi membri a non svolgere alcuna attività (stand still), nel corso della preparazione di una norma armonizzata, che possa pregiudicare il processo di armonizzazione.

La procedura di normalizzazione (elaborazione di una norma europea) consta del seguente iter:

- la Commissione prepara un mandato, previa consultazione degli Stati membri;
- il mandato viene trasmesso agli organismi europei di normazione che solitamente accettano il mandato (ma possono rifiutarlo);
- gli organismi di normazione istituiscono un comitato tecnico a cui è affidata la preparazione di un progetto di norma;
- gli organismi europei di normazione e gli organismi di normazione nazionali organizzano un'indagine pubblica e il comitato tecnico è chiamato a prendere in esame i commenti pervenuti;
- gli organismi di normazione nazionali votano il progetto di norma mediante i propri rappresentanti all'interno degli organismi di normazione europea che ratificano;
- gli organismi europei di normazione inviano i riferimenti alla Commissione che a sua volta provvede alla pubblicazione nell'Official Journal (OJ);
- gli organismi nazionali di normazione traspongono la norma europea e le Autorità nazionali pubblicano i riferimenti delle norme facendone a tutti gli effetti atti avente forza di Legge nazionale.

Conseguenze legali

La marcatura CE di un prodotto implica la presunzione che lo stesso sia conforme alle norme comunitarie. Il valore giuridico della marcatura CE comporta:

- non subire limitazioni alla libera circolazione del prodotto nell'area del Mercato Unico Europeo ai sensi degli articoli 28 e 30 del Trattato CE;
- l'inversione dell'onere della prova sul rispetto dei requisiti essenziali stabiliti dalle norme nuovo approccio.

In particolare, quest'ultimo punto non è cosa da poco. Posto che i prodotti sono immessi nel mercato sotto la responsabilità del fabbricante, del mandatario o dell'importatore, avvalersi di una finzione giuridica che inverte l'onere della prova significa che un prodotto sottoposto a marcatura CE può essere contestato solo se la violazione dei requisiti della norma comunitaria di riferimento venga concretamente provata in giudizio.

Di converso la violazione degli obblighi riconducibili alla marcatura CE ovvero l'indebita marcatura CE, nel caso questa sia obbligatoria, comporta il ritiro del prodotto da parte dell'autorità competente di vigilanza sul mercato. Le procedure e le misure di sanzione previste per la contraffazione della marcatura CE variano secondo la legislazione vigente nei singoli Paesi membri. Proporzionalmente all'entità dell'infrazione, gli operatori economici sono soggetti a pene che vanno dalla sanzione pecuniaria alla detenzione. Qualora l'infrazione non comporti rischi immediati per la salute degli utilizzatori, il produttore non sarà tenuto al ritiro del bene dal mercato, a condizione che intraprenda le misure necessarie per ottenere la conformità CE. Restano comunque ferme le disposizioni riguardanti il Diritto civile.

In campo civilistico, posto che la marcatura CE in regime di obbligatorietà rappresenta una pre-condizione all'immissione sul mercato dei prodotti, il difetto di marcatura CE completa la fattispecie della vendita di aliud pro alio. Con la formula aliud pro

alio s'intende l'inadempimento contrattuale nelle obbligazioni a prestazioni corrispettive per cui il compratore che dovesse riscontrare tale difformità sarà tutelato dalla disciplina generale sulla risoluzione per inadempimento ex Art. 1453 e successivi del Codice Civile.

Conseguenze dell'autocertificazione

In caso di autocertificazione (quindi senza il coinvolgimento di un ente notificato), che può avvenire solo nei casi in cui ciò sia contemplato dalla normativa, oltre alla libera circolazione dei beni, la marcatura CE comporta l'inversione dell'onere della prova sul rispetto dei requisiti essenziali stabiliti dalle norme nuovo approccio. Posto che i prodotti sono immessi nel mercato sotto la responsabilità del fabbricante, del distributore o dell'importatore, avvalersi di una finzione giuridica che inverte l'onere della prova significa che un prodotto conforme può essere contestato solo se la violazione dei requisiti della norma comunitaria di riferimento venga concretamente provata (cosiddetta "presunzione di conformità").

Apponendo il marchio CE su un prodotto, il produttore dichiara di rispettare tutti i requisiti previsti per ottenere il marchio stesso, assumendosi la responsabilità della sua commercializzazione entro lo spazio economico europeo.

La marcatura CE non implica che un bene sia stato prodotto entro l'area SEE, bensì che ne è stata verificata la conformità alle normative europee previste (ad esempio, le norme armonizzate relative alla sicurezza) prima della sua commercializzazione. Inoltre la marcatura segnala che il produttore ha verificato la conformità del bene a tutti i requisiti fondamentali previsti dalle norme comunitarie inerenti e relative a sicurezza, igiene e rispetto dell'ambiente.

Coinvolgimento di un ente notificato

Qualora le norme comunitarie lo prevedano, la conformità di un prodotto deve, inoltre, essere valutata da un ente terzo accreditato (organismo di certificazione).

Controllo e vigilanza

Gli Stati membri hanno l'obbligo di attuare la normativa comunitaria ivi compresa la cogenza delle norme nuovo approccio e la marcatura CE.

L'attività di controllo e vigilanza previsto per la marcatura CE dei prodotti è disciplinata dal Regolamento 765/2008 che affida alle autorità competenti il controllo sul mercato, ferma restando l'azionabilità di ogni controversia riguardante la marcatura CE innanzi al Giudice naturale ovvero alla Corte di giustizia dell'Unione europea.

L'articolo 4 del citato Regolamento impone agli Stati membri di nominare le autorità preposte alla sorveglianza del mercato definendone finalità, organizzazione e poteri. Per il resto è data facoltà agli Stati membri di organizzare liberamente il proprio sistema di sorveglianza purché siano rispettati i seguenti criteri:

- le autorità di sorveglianza del mercato eseguono i loro compiti in modo indipendente, imparziale e senza pregiudizi;
- gli Stati membri devono mettere a disposizione delle autorità risorse adeguate in termini di personale e finanziarie per l'espletamento dei loro compiti;

- i poteri legali da attribuire alle autorità di sorveglianza del mercato comprendono il potere di chiedere agli operatori economici di mettere a disposizione la documentazione e le informazioni che ritengano necessarie e, se necessario e giustificato, l'accesso ai locali degli operatori economici e il prelievo dei necessari campioni di prodotto;
- gli Stati membri devono adottare le misure necessarie atte a garantire che il pubblico sia consapevole dell'esistenza, della sfera di competenza e dell'identità delle autorità nazionali di sorveglianza del mercato e sappia in che modo contattarle;
- qualora i compiti siano ripartiti fra diverse autorità, gli Stati membri istituiscono adeguati meccanismi di comunicazione e coordinamento fra le stesse.

Il livello di controllo esercitato dalle autorità di sorveglianza (posto che non si possano esaminare tutti i prodotti immessi sul mercato) dovrebbe essere sufficiente ad assicurare che l'attività di sorveglianza del mercato sia percepita dai soggetti interessati e produca un impatto significativo sul comportamento degli operatori economici.

La cooperazione tra gli Stati membri (o se si preferisce delle rispettive autorità competenti) costituisce un altro mezzo di sorveglianza del mercato, soprattutto in considerazione della libera circolazione dei prodotti all'interno dell'area SEE. La Direttiva 2001/95/CE (anche detta Direttiva sulla Sicurezza Generale dei Prodotti o DSGP) ha introdotto, fra l'altro, il sistema di allarme rapido (RAPEX) per i prodotti che presentano un rischio grave per i consumatori, che ha notevolmente potenziato la capacità di controllo e vigilanza degli Stati Membri.

Ciò premesso, il reale controllo e la vigilanza sul mercato è affidata soprattutto agli utilizzatori dei prodotti e al livello qualitativo e quantitativo di informazioni alle quali hanno accesso. Lo strumento giuridico per eccellenza resta sempre e comunque la Direttiva 85/374/CEE relativa alla Responsabilità per danno da prodotti difettosi e la conseguente azione di risarcimento del danno.

Per garantire un elevato livello di tutela dei consumatori, Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea hanno adottato la Direttiva 2001/95/CE che disciplina tutti i prodotti secondo il principio di generalità rispetto alla disciplina delle singole norme di prodotto, ispirata da criteri di specialità. Qualunque prodotto commercializzato in ambito SEE obbliga produttori e distributori:

- ad immettere nel mercato solo ed esclusivamente prodotti sicuri;
- ad informare gli utilizzatori «sui rischi che tali prodotti potrebbero presentare» sulla base di un'attività di risk management precedente all'immissione sul mercato che sia almeno documentabile;
- ad intraprendere le azioni opportune, compresi il ritiro dal mercato, l'informazione appropriata ed efficace dei consumatori e il richiamo del prodotto.

Con la Direttiva 2001/95/CE si è inteso sviluppare in concreto il concetto di conformità europea svincolandolo dall'apposizione del marchio CE per ancorarlo al principio generale di sicurezza dei prodotti in termini di controllo qualità, requisiti minimi e risk management.

Abuso terminologico

Sono spesso frequenti casi di abuso terminologico, a danno del mercato, dei clienti e dei consumatori, da parte di alcuni fabbricanti e rivenditori a scopo di falso e truffaldino "spot" pubblicitario. In sintesi:

- La marcatura CE è un'attestazione di conformità di prodotto a cura e obbligo di chi lo immette in commercio o in servizio (costruttore o importatore) o persona equivalente ("chiunque" anche per uso proprio); può aver a che fare con la certificazione di sistema aziendale in quanto sono tutti obbligati a definire "le procedure di mantenimento della conformità" (con o senza sistema ISO 9000 attivo e/o certificato).
- La marcatura CE non è un "raggiungimento" di un riconoscimento di qualità o un "traguardo conseguito". La marcatura CE è un adempimento obbligatorio per legge e si basa spesso su un'autodichiarazione da parte del fabbricante/importatore, motivo in più per non spacciarla come "certificazione di prodotto" che, per definizione, è sempre rilasciata da un organismo terzo accreditato o notificato.
- La marcatura CE ha a che fare principalmente con la conformità a requisiti essenziali in ordine alla sicurezza e salute dell'utilizzatore del prodotto; livelli di prestazione delle funzioni o delle caratteristiche del bene esulano dal campo di applicazione della marcatura CE (questi aspetti rientrano nella certificazione di prodotto) ma devono essere considerati nel caso costituiscano pericoli o provochino rischi. Il campo di applicazione del prodotto e le sue caratteristiche fanno parte "dell'uso previsto" che deve essere correttamente definito". Anche la parte commerciale è coperta da tale norma (ad esempio Direttiva Macchine) in quanto un prodotto "non ancora conforme" può comunque essere immesso sul mercato (dichiarazione di tipo II B) per essere incorporato in uno conforme o reso conforme da terzi (prima della messa in servizio). Tale dichiarazione II B equivale a una "bolla di trasporto" nell'Unione Europea, solo per attraversare le frontiere.
- In buona parte dei casi la marcatura CE è totalmente a carico del fabbricante (o dell'importatore comunitario se il fabbricante è extra UE). Anche quando la norma preveda il ricorso a organismi notificati per l'esecuzione delle prove o della sorveglianza produttiva per il prodotto in oggetto, questi eseguono delle attività la cui responsabilità complessiva rimane in capo al fabbricante. In caso il prodotto sia inserito nell'allegato IV (Direttiva Macchine) è l'ente che è responsabile dell'esecuzione delle prove di sicurezza in quanto si è obbligati a rivolgersi a un ente per tale adempimento "non più in regime di autodichiarazione"; l'ente ha una propria assicurazione che copre tale attività. Il rilascio della dichiarazione di conformità CE, sulla base delle prove e valutazioni con esito positivo eseguite dall'ente notificato (emissione certificato di conformità CE), rimane comunque in capo al fabbricante.
- Un altro abuso è quello di marcare CE prodotti per i quali non esiste una norma applicabile, approfittando dell'ignoranza sia del consumatore che dell'acquirente professionale (impresa o ente pubblico). L'obiettivo è quello di incrementare la vendita pubblicizzando una conformità inesistente dato che non esiste una norma comunitaria rispetto alla quale marcare CE il dato prodotto. In altri casi, invece,

lo si fa per errata interpretazione delle norme, specie su pressione del mercato (adeguarsi ai concorrenti).

Questi abusi possono essere perseguiti dalle autorità predisposte anche su segnalazione delle associazioni dei consumatori, o della concorrenza, degli utenti (o, per le aziende con sistema di gestione qualità certificato, rilevati dall'Organismo di certificazione come grave non conformità).

Oltre agli abusi consapevoli da parte degli interessati, a volte queste terminologie errate sono pure utilizzate, in buona fede ma con colpevole superficialità, da parte dei mass media con il risultato di confondere il pubblico e fornire errate informazioni.

Marchio registrato

Il marchio registrato è un segno distintivo che, a seguito di deposito e successiva concessione da parte di un ente governativo preposto, gode di una particolare tutela giuridica nei confronti di terzi. In quanto segno distintivo identifica un bene o servizio indicandone la fonte di origine nel titolare.

I diritti in capo al titolare del marchio registrato partono dalla data di deposito della domanda di registrazione oppure, se previsto dalle leggi e dai regolamenti, dall'uso protratto del medesimo segno per i medesimi prodotti o servizi attraverso la cosiddetta rivendicazione d'uso. Il diritto di privativa che nasce dalla registrazione di marchio consente al titolare o aventi diritto - licenziatari ad esempio - di utilizzare il marchio in modo esclusivo per contraddistinguere beni o servizi, la comunicazione pubblicitaria relativa ai medesimi o comunque qualunque tipo di attività commerciale o economica a essi connessa. Tale privativa si estende per i paesi in cui il marchio è stato depositato/registrato attraverso procedure nazionali o internazionali che prevedono con un unico deposito la tutela per più nazioni aderenti a trattati internazionali o transnazionali.

I diritti di privativa hanno durata limitata nel tempo variabile a seconda delle legislazioni dei singoli stati e sono rinnovabili previa procedura apposita e pagamento delle relative tasse.



Il logo del "Marchio Registrato".

Storia

I primi marchi registrati di cui si ha traccia risalgono all'Impero romano quando i fabbri apponevano sulle spade particolari simboli così da non poter essere copiate. Anche la storica birreria Löwenbräu che dichiara di utilizzare il suo simbolo del leone dal 1383. La prima legislazione ufficiale venne approvata dal Parlamento Inglese sotto il re Enrico

III nel 1266, che richiese a tutti i panettieri di usare un marchio distintivo per il pane che vendevano.

La prima legge moderna sul marchio registrato venne approvata nel 1857 quando in Francia con la "Legge per i Marchi di Manifattura e Beni". In Inghilterra nel 1875 venne approvato l'"Atto per la Registrazione del Marchio Registrato" che permetteva la registrazione dei primi marchi inglesi.

Negli Stati Uniti, la prima legislazione ufficiale sul marchio registrato risale al 1905 quando il congresso degli Stati Uniti approvò il "Trademark Act".



Esempio di marchio romano - bolli laterizi dalla necropoli di Porto all'Isola Sacra

Utilizzo

Il marchio registrato garantisce ai consumatori di poter risalire alla fonte d'origine dei prodotti o servizi da esso contrassegnati e al titolare di poter impedire a terzi l'uso di marchi confondibili per prodotti o servizi identici o affini.

Il diritto di privativa ha durata limitata nel tempo e, comunque, è condizionato nella maggioranza dei paesi del mondo dall'effettivo uso in commercio dello stesso. A seconda delle legislazioni infatti il marchio che non viene utilizzato, solitamente per cinque anni dalla data di deposito, benché non decada automaticamente non può essere fatto valere in un eventuale giudizio di merito contro l'uso in buona fede fatto da soggetti terzi.

L'uso del marchio registrato può essere fatto dal titolare del marchio stesso o da soggetti terzi autorizzati dal medesimo attraverso accordi di vario genere. Tra i più utilizzati vi sono contratti di licenza, di franchising, di sponsorizzazione. In ogni caso l'uso del marchio registrato non può mai essere fatto, a pena di decadenza, in modo tale da generare nel pubblico dei consumatori dubbi sulla provenienza dei prodotti o servizi.

In alcuni paesi è necessario produrre durante il periodo di validità del marchio - ossia il periodo per il quale secondo le leggi vigenti il marchio è stato registrato - delle dichiarazioni d'uso, ad esempio in USA. Tali dichiarazioni non comportano l'effettiva

produzione di materiale documentale come etichette, imballaggi o altro, ma una dichiarazione giurata del titolare. Nel caso vengano prodotte false dichiarazioni d'uso il titolare perde la possibilità di uso del diritto di privativa e incorre nelle sanzioni, anche di tipo penale, previste dal diritto vigente.

Simboli

In Italia non esistono leggi che impongono particolari simboli per contraddistinguere i marchi registrati. L'uso dei simboli in questione non è obbligatorio dal punto di vista legale né fornisce alcuna ulteriore protezione. Essi vengono tuttavia utilizzati come deterrente contro possibili contraffazioni in quanto indicano che il marchio in questione è registrato o quantomeno sono state attivate domande di privativa.

L'aggiunta del simbolo ® accanto al marchio serve a ricordare che si tratta di segno distintivo registrato, un sistema per evitare la decadenza per volgarizzazione del marchio (poiché al pubblico viene in un certo senso ricordato che si tratta sempre di un marchio registrato, non di una denominazione generica o altro). Un marchio registrato all'estero può essere riconosciuto anche tramite i seguenti simboli:

- TM ("marchio commerciale" dall'inglese Trade Mark, formato dalle lettere "TM"; i marchi che lo riportano hanno richiesto la registrazione ma sono ancora in attesa di approvazione; marchio usato per la sponsorizzazione).
- SM ("marchio di servizio" dall'inglese Service Mark, formato dalle lettere "SM" in apice, negli USA viene utilizzato per identificare i servizi piuttosto dei prodotti; marchio di servizio non registrato, marchio usato per la sponsorizzazione).

È sconsigliabile utilizzare questi simboli se ciò non corrisponde al vero. L'art. 127 del D. Lgs. 10 febbraio 2005, n. 30 (Codice della proprietà industriale) prevede infatti una sanzione amministrativa per chiunque appone su un oggetto, parole o indicazioni non corrispondenti al vero, tendenti a far credere che il marchio che lo contraddistingue sia stato registrato.

Registrazione del marchio

In Italia, per ottenere la registrazione del marchio, è possibile percorrere due vie, che permettono di ottenere diverse tutele:

- Registrazione nazionale in Italia.
- Registrazione comunitaria.

Registrazione nazionale

Il primo modo per ottenere il riconoscimento del proprio marchio è registrarlo, come marchio nazionale, attraverso il deposito della domanda all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi.

Questa registrazione permette di invocare la priorità unionista all'estero oppure di ottenere la registrazione internazionale, da conseguire all'Ufficio di Ginevra.

Dal 1996, grazie all'entrata in operatività del protocollo aggiuntivo di Madrid del 1989, che si è aggiunto all'arrangement di Madrid del 1891, è possibile ora ottenere che la registrazione internazionale abbia inizio insieme con il deposito di domanda nel paese di origine e, nel caso in cui la registrazione internazionale non fosse accettata o ritenuta

invalida nei primi 5 anni, è possibile ottenere la conversione in una domanda nazionale dotata della priorità originaria.

Registrazione comunitaria

La registrazione comunitaria, a differenza di quella italiana, permette di ottenere una protezione maggiore, grazie al fatto che il marchio non sarà più sottoposto al diritto nazionale, ma a uno unitario valente in tutta la Comunità.

La domanda deve essere presentata o all'Ufficio dei marchi comunitari di Alicante o presso l'Ufficio nazionale, che la inoltrerà a quella comunitaria.

Presupposti di validità per la registrazione

Per essere validamente registrato come marchio, secondo la legge, un segno deve essere dotato di:

- **novità:** non confondibile con segni distintivi altrui già esistenti;
- **capacità distintiva:** idoneo a distinguere un prodotto o servizio da quello di altri e che non sia una caratteristica intrinseca del prodotto. Nella giurisprudenza comunitaria, l'accertamento va condotto tenendo conto di un parametro medio di consumatore, a seconda del bene pubblicizzato;
- **liceità:** non contrario alla legge, all'ordine pubblico e al buon costume e non idoneo a trarre in inganno i consumatori sulla provenienza geografica, sulle caratteristiche e le qualità dei relativi prodotti o servizi.

Cosa può essere registrato

Possono costituire marchi registrati, come stabilisce ad esempio l'art. 4 del regolamento 40/94/CE tutti i segni, rappresentabili graficamente, idonei a distinguere i prodotti o i servizi di una fonte d'origine - impresa o soggetto privato - da quelli altrui:

- parole (compresi i nomi di persona);
- disegni;
- lettere;
- cifre;
- suoni;
- forme del prodotto o della sua confezione che siano in grado di distinguersi significativamente dagli usi comuni nel settore;
- combinazioni o tonalità cromatiche.

Cosa non può essere registrato

Secondo la legge non possono essere registrate alcune categorie di segni, quali ad esempio:

- i segni contenenti simboli, emblemi e stemmi che rivestano un interesse pubblico, a meno che l'autorità competente non ne abbia autorizzato la registrazione;
- i segni che potrebbero ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi;
- i ritratti delle persone senza il consenso delle medesime e i nomi di persona se il loro uso sia tale da ledere la fama e il decoro di chi ha il diritto di portare tali nomi;

- i segni che possono costituire una violazione di diritto d'autore o di proprietà industriale altrui;
- i segni divenuti di uso comune nel linguaggio corrente o negli usi costanti del commercio;
- i segni che hanno nel linguaggio comune un significato, salvo che siano applicati a beni che non hanno aderenza concettuale;
- i segni identici o simili a un segno già noto come marchio, insegna e nome a dominio aziendale, adottato da altri, se da ciò possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico a causa dell'affinità di prodotti o servizi;
- i segni identici o simili a un marchio già da altri registrato anche per prodotti o servizi non affini, quando il marchio goda di rinomanza nello Stato (o, se comunitario, nella Comunità) e se l'uso del segno consenta di trarre indebitamente vantaggio dal o rechi pregiudizio allo stesso;
- i segni "olfattivi", in quanto, nel caso sia pubblicizzato un profumo o una fragranza, essi sarebbero una caratteristica intrinseca del prodotto e ciò vale anche nell'eventualità di beni diversi, visto che la visione dei registri dei marchi non permetterebbe di impedire la contraffazione da parte degli avversari;
- i segni che contengono singole lettere o cifre basse, salvo che siano distinguibili grazie alla caratterizzazione grafica;
- i nomi geografici che possono indicare una qualità del prodotto o ingannare sull'origine di questi;
- i segni contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume.

[Chi può registrare un marchio](#)

Secondo l'art. 19 del CPI può ottenere una registrazione per marchio d'impresa chi lo utilizzi, o si proponga di utilizzarlo, nelle prestazioni di servizio della propria impresa o di imprese che ne facciano uso con il proprio consenso.

È ammessa inoltre la registrazione anche da parte di colui che non voglia farne un uso diretto, per esempio un'agenzia pubblicitaria.

[Come registrare un marchio nazionale](#)

La domanda di registrazione per marchio d'impresa deve essere depositata presso una qualsiasi Camera di Commercio. Il processo di registrazione dei marchi nazionali si articola in diverse fasi:

- **Ricevibilità:** l'Ufficio controlla che la domanda sia conforme alle condizioni stabilite dall'art. 148 del CPI.
- **Esame formale:** l'Ufficio verifica che la domanda contenga quanto previsto dall'art. 156 del CPI.
- **Esame tecnico:** l'Ufficio, riconosciuta la regolarità formale della domanda di registrazione, procede nell'accertare che non esistano impedimenti assoluti alla registrazione.
- **Pubblicazione:** la domanda di registrazione è messa immediatamente a disposizione del pubblico.
- **Opposizione amministrativa:** possibilità, per i soggetti legittimati dall'art.177 del CPI, di opporsi alla registrazione della domanda di marchio entro tre mesi dalla sua pubblicazione.

In questa opposizione, da parte dei soggetti legittimati, è possibile presentare solo gli impedimenti previsti dall'art.176, 5 CPI.

Nel caso potrà nascere un contraddittorio che potrà dare vita a un provvedimento ricorribile, dal soccombente, alla Commissione dei ricorsi e la cui sentenza è possibile portare in Cassazione.

- **Registrazione:** verificato che non esistono impedimenti, che non sia stata presentata opposizione o, in caso affermativo, che la stessa si sia risolta positivamente, il marchio viene registrato e l'Ufficio emette un certificato di registrazione.

Generalmente trascorrono oltre 4 mesi tra il momento del deposito della domanda e l'emissione del certificato di registrazione del marchio. Devono infatti trascorrere obbligatoriamente 3 mesi per consentire di presentare l'eventuale opposizione amministrativa alla registrazione del marchio.

Registrazione di un marchio comunitario

La domanda deve essere presentata presso l'Ufficio per l'armonizzazione nel mercato interno (UAMI) che ha sede ad Alicante in Spagna e come qualsiasi altro marchio deve rispettare quali la novità, la capacità distintiva, la liceità, ecc.

L'iter di registrazione è il seguente:

- un'unica domanda;
- un'unica lingua procedurale;
- un unico centro amministrativo;
- un unico fascicolo da gestire;
- un'unica tassa da pagare dell'importo di 900 euro per il deposito elettronico o 1.050 euro in caso di deposito della domanda in formato cartaceo;

L'UAMI non prevede esami di novità del marchio, mentre esiste una procedura di opposizione.

Il marchio comunitario è valido per dieci anni e può essere rinnovato indefinitamente per periodi di ulteriori dieci anni.

Marchio Depositato e Marchio Registrato

Quando viene presentata una domanda di registrazione di un marchio italiano alla Camera di Commercio o all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM), viene attribuito alla suddetta domanda un numero di deposito che identifica il marchio, le classi merceologiche per le quali si intende registrare il marchio, il titolare e tutte le altre informazioni legate al marchio in questione. Da questo momento in poi il marchio può considerarsi depositato e tutelabile.

A questo punto la domanda viene inoltrata all'UIBM che provvede a controllarne i contenuti formali, cioè che il marchio possenga i giusti requisiti e tutte le procedure siano state svolte in maniera corretta. Questa fase dura circa due anni al termine dei quali, se tutte le procedure sono state svolte in maniera corretta e in assenza di opposizioni, il marchio viene registrato e gli viene assegnato un numero di registrazione. Solo a questo punto il marchio può essere considerato registrato. Il marchio registrato viene denotato

con il simbolo ®, mentre il simbolo TM denota genericamente un marchio per il quale sono state attivate delle privative o se il marchio si trova ancora in stato di domanda.

Diritti esclusivi del titolare del marchio

Il titolare del marchio acquista il diritto di farne un uso esclusivo. In particolare, il titolare ha il diritto di vietare a terzi, salvo il proprio consenso, di utilizzare:

- un segno identico al marchio per prodotti o servizi identici a quelli per cui esso è stato registrato;
- un segno identico o simile al marchio registrato, per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o servizi, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni;
- un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza e se l'uso del segno senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi.

I diritti sul marchio registrato, non permettono al titolare di vietare, nell'attività economica, l'utilizzo del marchio d'impresa se esso è necessario per indicare la destinazione di un prodotto o servizio, purché l'uso sia conforme ai principi della correttezza professionale, e quindi non in funzione di marchio, ma solo in funzione descrittiva.

Tutela del marchio

Il marchio, essendo un segno, può essere facilmente copiato e utilizzato senza l'autorizzazione di colui che l'ha registrato.

Per questo, al titolare è riservata la possibilità di esercitare l'azione di contraffazione, che permette la difesa del marchio registrato e impedire l'utilizzo illecito di questo.

È bene ricordare, però, che il marchio non è difeso in maniera assoluta, ma, a seconda delle situazioni, esso può ottenere una tutela più o meno forte, a seconda della somiglianza più o meno forte del segno successivo, del bene o servizio su cui è apposto quest'ultimo e alla rinomanza del primo.

In un primo caso, troviamo la presenza di un marchio già registrato e presente nel mercato e di un segno identico al primo, successivo, su "prodotti o servizi identici".

La legislazione, in questo caso, appone una particolare tutela, in quanto il segno successivo manca della novità, che è uno dei requisiti per la registrazione del marchio.

Per l'utilizzo del marchio, quindi, è necessario obbligatoriamente il consenso del titolare, in quanto non è possibile evitare sanzioni, anche se vi si appone un Disclaimer che avverta che il prodotto non è ufficiale.

Però, questa particolare e forte tutela viene attenuata nel caso di pubblicità comparative e, specie, nell'ambiente virtuale, quando si riesce a provare che non vi è rischio di un pregiudizio alla distinzione tra segno e marchio.

La tutela, inoltre, è utilizzabile solo in ambito commerciale e nell'attività economica, permettendo, quindi, l'uso nel privato o per iure imperii, come l'articolo 9 del regolamento sul marchio comunitario afferma.

Nel secondo caso, invece, abbiamo un segno posteriore a un marchio registrato, tra loro simili o identici per beni identici od affini, per cui è possibile "un rischio di confusione per il pubblico", che si traduce nella possibilità, per il consumatore, o di attribuire il prodotto contraffatto al titolare del marchio registrato o di collegare il ricordo del marchio al segno posteriore, trasferendo l'accrédimento dell'uno sull'altro.

L'accertamento della possibile contraffazione, dalla giurisprudenza comunitaria, è effettuata tenendo conto sia della somiglianza del segno con il marchio, sia dei beni a cui è destinato l'utilizzo dei beni, sia alla tipologia del consumatore a cui è rivolto il prodotto o il servizio.

Durata

La durata della protezione è di 10 anni dalla data del primo deposito. A scadenza, può essere rinnovata a tempo indeterminato, per periodi di 10 anni consecutivi.

Legislazione

In Italia è attualmente in vigore il Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30.

Modelli di branding

L'espressione modelli di branding identifica i diversi tentativi che, a partire dagli anni '70, hanno cercato di definire e formalizzare in modo più o meno univoco il concetto di marca (in inglese brand), ossia l'insieme degli attributi tangibili e intangibili che, sintetizzati in un segno (il marchio), rappresentano e caratterizzano un'azienda, un prodotto e/o un servizio, allo scopo di renderli rilevanti e distintivi per il consumatore.

Nel corso degli anni numerosi economisti, cognitivisti, semiologi e pubblicitari hanno cercato di imbrigliare il concetto di "marca" all'interno dei rispettivi paradigmi. I risultati hanno evidenziato un notevole disaccordo su quali siano gli elementi costitutivi della brand e su come interagiscano tra loro.

Come la maggior parte dei fenomeni di comunicazione, infatti, il concetto di "marca" racchiude al proprio interno istanze relative a discipline anche molto eterogenee (semiotica, psicologia, sociologia, economia, marketing, design etc.), e lo studio delle sue componenti costitutive, della sua organizzazione interna e dei suoi principi di funzionamento è difficilmente riconducibile ad un unico paradigma interpretativo.

Negli ultimi anni lo studio dei fenomeni relativi alla marca si è quindi spinto progressivamente verso un approccio multidisciplinare, nel tentativo di valorizzare gli apporti di ciascuna disciplina e mantenere al tempo stesso una visione ad ampio spettro.

Tipologia dei modelli di branding

È possibile suddividere i diversi modelli di branding all'interno di tre categorie principali: modelli di stato, modelli di gestione, modelli di valutazione. In ogni caso, e nonostante alcuni modelli rientrino pienamente all'interno di tali categorie, la suddivisione è da considerarsi puramente teorica, poiché la maggior parte delle modellizzazioni trascende tali categorie, spesso integrandone strumenti, prospettive e finalità.

➤ **Modelli di stato**

Sono catalogate come modelli di stato tutte le elaborazioni teoriche che si pongono come obiettivo principale l'identificazione delle componenti costitutive della marca, la

determinazione del loro ordine gerarchico e la comprensione dei rapporti di relazione in cui si trovano.

➤ **Modelli di gestione**

Anche i modelli di gestione identificano le componenti della brand e i vari parametri ad essa legati, ma da una prospettiva maggiormente orientata al pragmatismo, alle regole di funzionamento e di gestione della marca.

➤ **Modelli di valutazione**

I modelli di valutazione hanno come scopo principale la quantificazione del valore economico di una brand e della sua forza sul mercato. Rispetto ai modelli di stato e di gestione, particolarmente attenti agli aspetti qualitativi della marca, i modelli di valutazione tendono ad essere maggiormente marketing-oriented e a fondarsi su tecniche di analisi statistica.

[I principali modelli di branding](#)

➤ **Star Strategy (J. Séguéla)**

Il modello della Star Strategy, elaborato da Jacques Séguéla in aperto contrasto con il modello operativo della copy strategy, ha il merito storico di aver aperto il dibattito sul brand come istanza specifica e non come mero riflesso della strategia di advertising. Utilizzando una metafora antropologica, la Star Strategy considera il prodotto come un individuo avente un corpo, un carattere in grado di connotarlo e uno stile in grado di suscitare desiderio. Secondo Sèguèla, questo vale anche per le marche.

➤ **Modello cognitivista (K. Keller)**

Modello sviluppato da Kevin Keller, focalizzato sul ruolo del consumatore e sulla conoscenza che egli ha della marca. Secondo Keller l'identità di marca è generata dagli elementi che costituiscono la sua notorietà e la sua immagine presso i pubblici finali, ossia brand awareness e brand image.

➤ **Semantic Brand Score (A. Fronzetti Colladon)**

Modello sviluppato da Andrea Fronzetti Colladon che riprende in parte il concetto di brand knowledge teorizzato da Kevin Keller. Il Semantic Brand Score è una misura utile per la valutazione dell'importanza di uno o più brand, a partire da big data testuali analizzati tramite tecniche di text mining e social network analysis. L'indicatore ha tre dimensioni: prevalence, diversity e connectivity.

➤ **Rosone di marca (M. C. Sicard)**

Marie-Claude Sicard vede la brand come il risultato di un equilibrio instabile tra sette variabili: spazio, fisico, tempo, progetto, relazione, posizione, norme. La marca così costituita è caratterizzata da evoluzione costante, apertura e reattività agli stimoli provenienti dal contesto sociale, culturale ed economico.

➤ **Brand Asset Valuator (Young & Rubicam)**

Modello di valutazione del valore della brand, sviluppato dall'agenzia pubblicitaria Young & Rubicam. Questo modello misura il valore della marca attraverso quattro fattori principali: differenziazione, rilevanza, stima, familiarità. La differenziazione e la rilevanza sono indicative del potenziale di espansione (vitalità della brand), mentre la stima e la familiarità determinano l'attuale potere di una marca (statura della brand). Un'indagine basata sul Brand Asset Valuator (BAV) viene eseguita

annualmente e contiene dati su circa 2.000 marchi per ogni rilevazione. È basata sull'opinione di oltre 400.000 intervistati in 48 paesi.

➤ **Cerniera di marca (J. M. Floch)**

Il modello, elaborato da Jean-Marie Floch, analizza le manifestazioni di marca operando una distinzione tra "piano dell'espressione" (colori, materiali, gusti, odori, profumi, suoni, tatto etc.) e "piano del contenuto" (valori, temi, promesse, associazioni etc.). Ciascuno dei due piani è a sua volta suddiviso in una componente variabile e una componente invariabile. L'identità della marca è fondata sulla dialettica tra le componenti invariabili dei due piani, definite etica di brand ed estetica di brand.

➤ **Modello progetto/manifestazioni (A. Semprini)**

Secondo il modello teorizzato dal semiologo Andrea Semprini, la costruzione dell'identità della brand inizia con un progetto che definisce la strategia di marca e, soprattutto, propone un orizzonte di senso pertinente, significativo e sensato rispetto alle aspettative del target. L'identità di marca è quindi suddivisibile in diversi livelli: un livello profondo costituito da un numero limitato di valori fondamentali, un livello intermedio in cui i valori si presentano organizzati in racconti e narrazioni (es. seduzione, minaccia, incoraggiamento, ricompensa etc.) e un livello discorsivo in cui valori e narrazioni sono arricchiti dalle figure del mondo (oggetti, forme, colori, personaggi etc.). Semprini infine riconosce un ruolo anche al contesto sociale, politico ed economico, poiché influisce nella ricezione e interpretazione delle manifestazioni di marca da parte dei pubblici.

➤ **Modello Interbrand (Interbrand)**

Il modello Interbrand parte dall'assunto che il valore di una brand non si può rilevare analizzandola in maniera globale, ma è necessario incentrare l'analisi sui diversi segmenti di target. Il valore complessivo di una marca dipende da quello dei singoli segmenti. Il valore d'ogni singolo segmento deriva dalla moltiplicazione tra il valore effettivo del brand (composto dagli elementi tangibili e intangibili) e il valore potenziale, ponderando il tutto per il rischio d'investimento.

➤ **Modello di Aaker e Joachimsthaler**

Modello implementato da David A. Aaker e E. Joachimsthaler secondo il quale l'identità della marca, i suoi significati ed i valori di cui è portatrice, costituiscono una cornice di senso che si estende fino a determinare l'identità dei prodotti ad essa associati, mediandosi con le loro caratteristiche intrinseche.

➤ **Modello della Leo Burnett Brand Consultancy (L. Burnett)**

Secondo questo modello della Leo Burnett, l'identità di brand corrisponde a ciò che l'impresa riesce a trasmettere al mercato, e si definisce attraverso i suoi scopi (obiettivi), le sue funzioni (cos'è e cosa fa), la sua immagine/personalità (com'è percepita) e le sue differenze dalla concorrenza (come si distingue).

➤ **Modello di Upshaw (L. B. Upshaw)**

Il modello di Lynn B. Upshaw distingue due livelli fondamentali della brand: la brand essence (nocciolo duro dell'identità di marca, risultato dell'interazione tra personalità di marca e posizionamento di marca), e la total brand identity (riverbero della brand essence, all'interno del quale rientrano nome della brand, logotipo e sistema grafico, comunicazioni di marketing, strategie di vendita, promozioni e performance di prodotto).

➤ **Modello di Brun e Rasquinet (M. Brun, P. Rasquinet)**

Secondo Monique Brun e Philippe Rasquinet non si può parlare di brand identity, ma solamente di brand image, ossia di identità attribuita dai consumatori. Questo modello iscrive la brand image all'interno di un triangolo equilatero, ai cui vertici troviamo la realtà dell'impresa, l'ambiente sociale e la strategia.

➤ **Prisma d'identità (J. N. Kapferer)**

Secondo Jean-Noel Kapferer l'identità di marca è costituita da 6 elementi: fisico (le caratteristiche oggettive della marca, cosa offre), personalità (il carattere della marca), relazione (lo scambio simbolico di contenuti e significati legati alla marca), cultura (di cui la marca è espressione), immagine riflessa (il tipo di target che viene associato alla marca), auto-immagine (come il target percepisce sé stesso).

➤ **Dimensioni della personalità di marca (J. Aaker)**

Il modello teorizzato da Jennifer Aaker, utilizzando un'analogia antropologica, descrive e misura la personalità e il profilo di una marca attraverso cinque dimensioni centrali, ciascuna divisa in una serie di aspetti: sincerità (semplice, onesta, sana, allegra), eccitamento (audace, animata, immaginativa, aggiornata), competenza (affidabile, intelligente, di successo), sofisticazione (di categoria superiore, di charme) e natura rude (aperta, dura).

➤ **Modello di branding Carmi e Ubertis (E. Carmi)**

Modello qualitativo di gestione della marca, secondo il quale una brand governance coerente ed efficace richiede l'elaborazione di una strategia unitaria, ossia una design strategy in grado di coordinare e organizzare in modo efficiente ed efficace tutte le manifestazioni della marca, che il modello suddivide in base agli ambiti di pertinenza e d'applicazione (corporate design, packaging design, space design, editorial design).

➤ **La marca come punto di contatto (J. Blythe)**

Jim Blythe interpreta la brand come un punto di contatto tra impresa e consumatori. La marca riceve dall'azienda degli input (prodotto, luogo, prezzo, promozione, persone, processo, evidenza fisica), che elabora in output verso il consumatore (immagine, qualità, costo, performance attesa, differenziazione dai concorrenti).

Conoscenza di marca

Nel marketing, la conoscenza di marca (brand knowledge) è una qualità della marca (brand).

Essa si compone di due caratteri: uno quantitativo (notorietà) e uno qualitativo (immagine di marca).

Notorietà di marca

La notorietà (o consapevolezza) di marca (brand awareness) definisce la capacità di una domanda di identificare un particolare brand.

Può essere stimato con indicatori sintetici del grado di ricordo. Il limite inferiore è la completa non conoscenza della marca; a un livello superiore si colloca il riconoscimento (o notorietà sollecitata), o ricordo aiutato, che indica la situazione in cui la domanda deve essere stimolata perché riconosca la marca. Quando la domanda ricorda le principali marche di una classe di prodotto senza bisogno di stimoli, si parla

di ricordo spontaneo (o notorietà spontanea). L'apice della notorietà si ha con il top of mind, cioè la domanda associa la marca alla classe di prodotto.

Immagine di marca

L'immagine di marca (brand image) riflette le percezioni della domanda relativamente alla marca (brand perception). Essa riassume fenomeni qualitativi esprimibili su una scala che comprende sia valori del tutto positivi (accettazione della marca), sia del tutto negativi (non accettazione). La valutazione dell'immagine di marca è un processo difficile, tipicamente si adotta un metodo a stadi successivi:

- **analisi desk:** individua i caratteri differenziali nei confronti della concorrenza;
- **analisi field qualitativa:** evidenzia i caratteri identificativi della marca;
- **analisi field quantitativa:** serve a collocare le singole offerte di un'impresa sulla mappa percettiva di posizionamento delle marche.

Brand identity

La brand identity, conosciuta anche come identità di marca, è un concetto del marketing, che prevede che l'identità di un'azienda sia solida e chiara affinché il target di riferimento possa riconoscere la marca con semplicità ed allinearla alla brand image (definita come ciò che il consumatore riconosce del brand).

Una marca è resa riconoscibile da una serie di elementi che compongono, nel loro insieme, l'identità di marca e per questo motivo sono definiti elementi identificativi. Per gestire al meglio tutti gli elementi della marca, l'azienda si dota di un manuale di identità societaria, uno strumento per garantire la corretta e coerente attuazione nel tempo della strategia di identità. Il manuale si rivolge all'interno dell'azienda, al management e ai dipendenti stessi, e all'esterno, verso tutti coloro che, in qualche modo, intervengono nel business della marca.

Elementi distintivi - Naming

Il primo elemento tramite cui si manifesta l'identità di marca è il nome, considerato anche come l'elemento più importante poiché il primo ad essere memorizzato dal consumatore ed associato ad una serie di elementi secondari. Il processo tramite cui viene definito il nome è definito naming e può basarsi su diverse categorie: nomi coniati, nomi descrittivi, nomi astratti, acronimi, nomi di fondatori.

Nell'ambito dell'architettura di marca, la scelta del nome è fondamentale e avviene secondo tre criteri:

- nomi individuali o nomi di famiglie di prodotti distinti;
- marca generica d'impresa;
- marche multiple.

Quando viene scelta la strategia di "casa multimarca", ossia più marchi con nomi diversi (es. Procter & Gamble) si parla di house of brands; al contrario, quando tutti i marchi di architettura hanno il nome del corporate brand si parla di brand of the house.

Slogan

Lo slogan, detto anche payoff, è una frase breve, immediata e semplice da ricordare, che viene associata alla marca e cerca di comunicare i principali valori della marca stessa.

L'obiettivo principale consiste nel far sì che il consumatore si identifichi appieno nel brand: per questo deve evocare valori ed emozioni che restino impresse nella mente del consumatore. Tra gli slogan più conosciuti si citano Think different di Apple, Impossible is nothing di Adidas e Just do it di Nike: essi hanno una forza evocativa importante in quanto riassumono al meglio l'essenza ultima della marca che rappresentano.

Logo e colori

Il termine logo indica l'insieme dei simboli grafici che identificano un'azienda o un prodotto al fine di distinguersi dalla concorrenza. Questo strumento — che fa parte degli elementi identitari della marca — è caratterizzato da un lettering specifico, ossia un carattere che lo renda riconoscibile (es. Coca-Cola).

Possiamo distinguere due principali tipologie di logo:

- logotipo, il segno grafico e pronunciabile;
- pittogramma, parte simbolica del marchio.

Anche in questo caso l'obiettivo principale è il riconoscimento del marchio e la differenziazione rispetto ai suoi concorrenti. Unendo il logotipo al pittogramma, si dà vita a quello che viene genericamente definito logo. Possiamo identificare tre categorie di loghi:

- **iconico e simbolico**: si utilizzano immagini per trasmettere una rappresentazione concreta o astratta del carattere della marca;
- **logotipo/wordmark**: definito anche marchio denominativo, ha in sé il nome del brand in una forma grafica definita con un font unico e denotativo della marca;
- **combination mark**: prevede un testo e un simbolo affiancati.

Secondo uno studio condotto da Singh, fino al 90% delle decisioni d'acquisto d'impulso dipende dalla gamma di colori utilizzata dal brand. Per quanto i colori siano spesso legati all'esperienze personali, vi sono dei messaggi generici che possono essere identificati nella percezione dei colori. Alcune tonalità infatti sono legate a specifici tratti della personalità del brand: bisogna saper comprendere quale colore rispecchia maggiormente il proprio brand per poter intraprendere una strategia vincente.

Vision e mission

Elementi costitutivi della brand identity sono la vision e la mission. Possiamo definire la vision come l'idea dell'imprenditore stessa e ciò che l'azienda ha nei propri obiettivi principali. La mission, invece, spesso confusa con il primo elemento, consiste nell'azione pratica necessaria al fine di raggiungere gli obiettivi proposti dalla visione aziendale: cosa fare effettivamente affinché il brand possa raggiungere i suoi obiettivi.

Attributi

Si definiscono attributi quelle caratteristiche specifiche di prodotto, i suoi aspetti materiali o immateriali che risultano associati a un determinato brand. Nello specifico sono caratteristiche direttamente percepibili che rappresentano la fonte diretta di utilità che quel prodotto ha per il consumatore. Gli attributi possono essere di due tipologie: materiali, ossia quegli attributi direttamente percepibili dal consumatore attraverso i cinque sensi, e immateriali, cioè le caratteristiche di prodotto che possono essere valutate solo in modo soggettivo.

Un esempio di attributo immateriale molto comune è la qualità, elemento difficile da valutare in modo diretto: in tal caso è fondamentale che la comunicazione svolga al meglio il suo compito di comunicare il brand, i suoi attributi e i relativi benefici (ossia le conseguenze che esso apporta al consumatore). In alcuni casi questo può avvenire attraverso la reason to believe, ossia i “motivi” grazie ai quali al brand sono riconosciuti effettivi benefici percepiti dal cliente.

Packaging

Il packaging – o confezionamento – identifica tutte le attività volte a ideare e realizzare la confezione del prodotto, che svolge tre funzioni principali:

- contenimento e conservazione del prodotto;
- fruizione e processi di consumo (es. imballaggio richiudibile);
- comunicazione, tanto che l'imballaggio può definito «uno spot sempre in onda».

Oltre a queste, tuttavia, possiamo definire tra le funzioni dell'imballaggio anche la comodità, la praticità e soprattutto la riconoscibilità.

In questo modo la confezione viene ad essere un “mediatore” tra la marca e il consumatore: al momento dell'acquisto, infatti, il consumatore si trova a diretto contatto proprio con l'imballaggio, che deve quindi rispondere a bisogni, necessità e gusti specifici dei target a cui si rivolge. In caso di conflittualità nella scelta, infatti, il consumatore può orientarsi verso altre marche che possiedono una confezione più accattivante.

Design della comunicazione e visual design

Il design della comunicazione costituisce l'elemento originario da cui tutte le altre declinazioni comunicative hanno origine. Progettare la comunicazione vuol dire creare le basi per la definizione del progetto visivo, in senso lato, e di quello di marca, in senso specifico.

«Il significato di un oggetto è conseguenza del percorso progettuale. Quindi, il fine non è il risultato, ma il percorso creativo. Ogni tassello è creazione.»

(Bruno Munari, Design e comunicazione visiva. Contributo a una metodologia didattica)

Il design della comunicazione assolve alla funzione di creazione, sviluppo e trasferimento del messaggio opportunamente codificato tra creatori di contenuto e stakeholder, ma anche quella di creazione dei canali necessari a tale trasferimento, qualora sia necessario. Esso comprende, quindi, tutti i livelli di comunicazione.

Con il termine visual design, invece, si fa riferimento a quella parte del design della comunicazione che riguarda la progettazione del processo di problem-solving relativo alla codifica visiva, con l'obiettivo di rendere fruibile il messaggio che si intende veicolare. Non va inclusa la sola connotazione estetica formale dello stesso, ma anche quella contenutistica e intangibile che, genericamente, viene definita branding.

Il visual designer viene comunemente definito come il professionista che lavora all'interpretazione, organizzazione e presentazione visiva dei messaggi, nel rispetto di principi di efficacia, appropriatezza, estetica ed economia.

Le attività svolte comprendono:

- progettazione;
- strutturazione;
- produzione;
- valutazione delle comunicazioni.

Restyling e rebranding

La naturale evoluzione aziendale può creare il sorgere di situazioni che richiedono un intervento sul marchio originario. Tali situazioni possono essere ricollegate tanto alla necessità di rimodernare un marchio datato, quanto al mutare delle preferenze del target di riferimento oppure anche ad eventi negativi per l'immagine dell'azienda, i quali impongono un riposizionamento del marchio.

Il cambiamento può avere portata differente a seconda della gravità della situazione. Talvolta si realizzano semplici ritocchi in grado di produrre un lieve riposizionamento, un adeguamento funzionale o un semplice restyling dell'immagine. Altre volte invece, si può optare per un rebranding, operazione che presenta notevoli fattori di rischi, soprattutto laddove le modifiche apportate siano eccessivamente radicali e coinvolgano gli elementi che hanno originariamente contribuito al successo della marca. Attraverso un rebranding infatti, prodotti o servizi pre-esistenti vengono reimmessi nel mercato sotto un altro nome o una diversa identità.

Per restyling si intende un'operazione in grado di mantenere gli elementi tradizionali della marca e allo stesso tempo introdurre idee innovative. In questo modo non si perde la clientela esistente legata al marchio conosciuto, ma si può comunque attirare un nuovo target o recuperare un segmento di target perso in precedenza. D'altro canto, il pubblico attuale si fida di ciò che conosce e un rebranding affrettato rischierebbe anche di essere controproducente.

Il passaggio ad un nuovo marchio o ad una nuova identità visiva segnala un cambiamento del messaggio aziendale o un perfezionamento degli obiettivi di business. Affinché esso funzioni nel tempo deve essere sostenuto dalla cultura aziendale, il cui rinnovamento risulta essere spesso di notevole complessità.

Gli step necessari per preparare internamente un rebranding sono:

- valutare la cultura esistente, con analisi SWOT della cultura del brand nel business globale;
- ottenere riscontri;
- costruire una nuova cultura di marca (o anche rafforzare quella esistente). Definire ciò che è più importante per la marca dall'alto verso il basso permette la creazione di una base comune nella quale manager e dipendenti possono riconoscersi;
- condividere i nuovi valori. Le riunioni conclusive necessarie a condividere pubblicamente i nuovi valori, rappresentano una parte fondamentale nella fase di allineamento di tutti i componenti dell'azienda allo scopo della marca.

Non esistono regole universali che sanciscano il momento più opportuno per intraprendere un percorso di rebranding, ma generalmente si fa affidamento su un'analisi dei traguardi e cambiamenti che avvengono all'interno della marca stessa.

Un caso particolare è quello che si presenta nel caso in cui il brand sia soggetto a fusioni, scissioni o acquisizioni. Combinare i valori e la storia di più di un'organizzazione infatti, è un lavoro complesso, e deve essere fatto in modo che ciascuno dei segmenti di pubblico originali non subisca i riflessi di un disallineamento iniziale nella proprietà della marca. In questi casi, un rebrand ben eseguito può essere in grado di valorizzare agli occhi del pubblico tanto la nuova proposta di valore, quanto il percorso che ha portato alla nascita della nuova marca.

Gli interventi di restyling invece, in quanto operazioni più leggere, sono legate esclusivamente alla forma del brand, al suo modo di comunicare e/o di mostrarsi visivamente. In questo caso si avranno più opportunità di realizzazione nel corso della vita della marca, considerato che questi avvengono senza modificare il nucleo del brand.

Classici esempi di momenti nei quali un restyling può risultare necessario sono:

- dopo un notevole cambiamento (ad esempio un cambio di proprietà o di sede). Apportare modifiche sottili all'identità della marca comunica ai clienti che l'azienda lavora per apportare miglioramenti, pur mantenendo gli stessi autentici valori fondamentali;
- campagne pubblicitarie. Senza cambiare i punti di riferimento per il pubblico, aggiornare i materiali di comunicazione rilevanti e l'identità web e social in corrispondenza di eventi comunicativi importanti può rivelarsi cruciale;
- adattamento alla tendenza di mercato. L'immagine di marca deve necessariamente essere coerente nel tempo, ma il marchio in sé è più flessibile e può adattarsi all'andamento del mercato.

Personal branding e personal brand identity

Il personal branding è un processo di marketing individuale consistente nell'elaborazione di una strategia basata sulla concezione che la persona sia come un brand. La strategia, così come per l'ambito commerciale, deve essere elaborata, condivisa e protetta, con l'intenzione di differenziarsi e riscuotere un diffuso successo nelle relazioni sociali e professionali.

Fare personal branding vuol dire creare e portare avanti un personaggio dall'identità nota, pubblica, corredato da una caratterizzazione credibile, un bagaglio di valori di fondo sostenibili, un'immagine fisica, mentale e sociale coerente. Vuol dire anche avere una storia, un vissuto, delle esperienze e una chiara connotazione identitaria.

Il termine venne utilizzato per la prima volta nel 1937 da Napoleon Hill. L'idea fu poi riutilizzata anni dopo anche da Al Ries e Jack Trout, ma raggiunse la popolarità grazie a Tom Peters, abile a declinarla come forma di autopromozione.

Oggi questo concetto ha raggiunto un nuovo livello di diffusione dovuto all'utilizzo di Internet, delle reti sociali e alla crescente rilevanza dei valori e della visione personale rispetto a quelli aziendali. Per poter narrare sé stessi come un'azienda, lo storytelling si presenta come la metodologia di marketing più adatta allo scopo. Le caratteristiche principali per poter costruire un'efficiente "storia d'impresa" personale sono:

- costanza della narrazione;
- interattività sui social media;

- attento listening del proprio pubblico.

Elemento peculiare del personal branding è il fondamento per cui l'influence marketing è indispensabile per una crescita del brand. Esso si basa sui concetti di two-step flow of communication e endorsement-based lead generation systems e del modo in cui essi consentono il "buzzing" del brand, il suo diventare, se non virale in senso stretto, quantomeno "vibrante" nella nicchia prestabilita.

Place branding

Il place branding (che comprende il place marketing ed il place promotion) è un nuovo termine generico che comprende il nation branding, il region branding e il city branding. Il place branding è il processo di comunicazione di un'immagine ad un mercato di riferimento. È invariabilmente correlato alla nozione secondo cui i posti competono con altri posti per le persone, le risorse e gli affari; si stima che la competizione globale delle città ospiterà 2,7 milioni di piccoli paesi/città, 3.000 grandi città e 455 metropoli. Il branding può essere definito come il processo utilizzato dalle amministrazioni pubbliche per creare marchi locali. "Un place brand (marchio di luogo) è una rete di associazioni nella mente dei consumatori basata sull'espressione visiva, verbale e comportamentale di un luogo e dei soggetti interessati. Queste associazioni si differenziano per la loro influenza all'interno della rete e per l'importanza del posto per l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori"(Zenker & Braun, 2017, 275). Ha quindi l'obiettivo di influenzare le percezioni di un luogo e posizionarlo favorevolmente nelle menti dei gruppi target. Il branding può anche essere considerato una "strategia di governance per la proiezione di immagini e la gestione delle percezioni sui luoghi" (Braun, Eshuis, & Klijn, 2014, 64). Il place branding suggerisce quindi che luoghi, città, regioni o paesi potrebbero essere considerati come marchi, a condizione che vengano percepiti come tali. A questo proposito, molte amministrazioni pubbliche stanno implementando strategie di place branding locale.

Origini

Le pratiche di place branding iniziarono nel diciannovesimo secolo, verso il 1850 negli Stati Uniti per attirare la popolazione nelle aree rurali e in seguito per scopi turistici, specialmente in Europa, con famosi poster di luoghi. Solamente dal 2010 c'è una tendenza generale a considerare il place branding come un campo scientifico di studio emergente (vedi la rassegna completa della letteratura di Vuignier 2016).

Il concetto è stato esplorato da diversi pensatori come Wally Olins, Robert Govers, José Filipe Torres, Simon Anholt, Philip Kotler, Gold e Ward, Avraham e Ketter, Seppo Rainisto, Nikolaj Stagis e altri.

Concorrenza di un mondo globalizzante

Uno dei principi del place branding afferma che la lotta per l'attenzione e le preferenze non si limita ai beni e ai servizi commerciali; si applica ugualmente alle entità geopolitiche. I paesi e le città competono per il reddito turistico, gli affari e spesso per le basi imponibili; anche all'interno delle città c'è una forte concorrenza tra i centri urbani ed i quartieri, i grandi rivenditori ed i negozi tradizionali, i centri commerciali e centri storici tradizionali. I fautori del place branding sostengono che questo accresciuto contesto competitivo rende importante che i luoghi, indipendentemente dalla loro dimensione o composizione, si differenzino chiaramente e spieghino perché sono opzioni rilevanti e di valore.

Questa visione è supportata e difesa da Joao Freire, tra gli altri. Egli afferma che la gestione del marchio di destinazione di successo può essere vista come un esercizio di coordinamento in cui le variabili rilevanti, come le infrastrutture turistiche, la qualità dei servizi locali e altri utenti del marchio di destinazione devono essere gestiti al fine di raggiungere un'identità di marchio di destinazione coerente e desiderata. Pertanto, contrariamente alla percezione popolare che la costruzione del destination-brand è solo un esercizio di comunicazione, il destination-brand è, in realtà, un esercizio di identificazione, organizzazione e coordinamento di tutte le variabili che influenzano l'immagine di destinazione.

Place branding strategico rispetto a quello organico

L'applicazione strategica del place branding sta crescendo con le nazioni, le regioni, le città e le istituzioni quando si rendono conto che competono con altri posti per persone, risorse e affari. Il fenomeno del place branding, come un processo organico di comunicazione dell'immagine senza strategia, si è verificato nel corso della storia. Esempi di place brands strategici sono diversi e includono "Iamsterdam" di Amsterdam, "Sin City" di Las Vegas e "capitale mondiale dell'hummus" di Abu Ghosh. Esempi di place brands organici comprendono la "città santa" di Gerusalemme, la "città illuminata" di Parigi e la "capitale tecnologica" della Silicon Valley.

City Branding

Il City branding è un insieme di attività che hanno lo scopo di trasformare una città da luogo in destinazione. "Un branding di successo", dice Robert Jones, consultant director at international brand consultancy per Wolff Olins, "può trasformare una città in un luogo in cui le persone vogliono vivere, lavorare, oppure in un posto da visitare." Il City branding spesso è confuso con il City marketing. La differenza sta nel fatto che il marketing ha come principio guida quello di sfruttare i desideri e le necessità dei consumatori per gli scopi di un'organizzazione. Nel caso del branding il ruolo principale è giocato da una vision, una mission e un'identità preesistenti. Il city branding è l'applicazione delle tecniche di branding ad un luogo geografico nel più vasto senso del termine.

Il city branding crea un singolo brand per la città a cui si riferisce e lo estende a tutti i suoi servizi, opportunità, interazioni. Dal punto di vista dell'utente questo crea un'immagine unica di ogni livello di interazione della città. Questo elimina la necessità di presentare la città di volta in volta in modo diverso a seconda della necessità e dei servizi offerti al consumatore.

Il city branding è una promessa di valori, una promessa che ha bisogno di essere mantenuta. Un buon branding può aiutare a rendere una città desiderabile, allo stesso modo un cattivo city branding può mostrarla indesiderabile. Alcuni esempi classici di City branding di successo sono New York City, San Francisco e Parigi. Si è visto che i city brands di successo commercializzavano la loro storia, la qualità del luogo, lo stile di vita, la cultura, la diversità e le collaborazioni proattivamente formate tra i municipi e il governo al fine di migliorare la loro infrastruttura. Altrettanto importante è il ruolo del posizionamento nel processo di branding, ossia la creazione di un posto distinto nel mercato per la città da occupare.

Processi del place branding

Il place branding è un processo costituito da diversi sottoprocessi. A differenza del branding, le entità più semplici come un prodotto, servizio, azienda, persona o i classici soggetti del branding, il place branding e, in particolare, il branding di nazione e città, sono un processo complesso. La complessità deriva dalla grande diversità delle parti interessate nel processo.

In generale, un place brand è derivato da beni esistenti del luogo come la sua offerta di valore o la percezione pubblica. Altrimenti, il place brand è derivato da risorse create, come eventi, politiche, concetti astratti di tolleranza e così via.

L'immagine derivata del place brand viene quindi comunicata attraverso i canali di comunicazione. Questi canali variano e vanno dalle pubblicità televisive ai tentativi di marketing su Internet. Queste comunicazioni sono rivolte a uno specifico mercato di destinazione.

Esempi di place branding

Nation Brand or Place Brand	Brandline or Brand Slogan	Tourism board Brand	Managing Company Web address
	實至如歸 bin zhi ru gui		DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS DE TURISMO www.macautourism.gov.mo
	NEW ASIA So easy to enjoy 2007: UNIQUELY Singapore Неповторимый Сингапур Discover a world of unique contrasts		Singapore Tourism Board www.stb.com.sg visitsingapore.com
	FOUR SEASONS, FOUR SENSES 2007: Colorful Adventures in Korea Круговорот ярких впечатлений Dynamic Korea Gateway to Korea Korea, sparkling		2000: Korea National Tourism Organisation www.visitkorea.or.kr 2007: KOREA TOURISM ORGANIZATION www.Tour2Korea.ru www.Tour2Korea.com
	2000: City of Life: Hong Kong is it! 動感之都 就是香港! 2004-2007: Hong Kong Live it. Love it! Почувствуйте Гонконг! Насладитесь им! Asia's world city		Hong Kong Tourism Board DiscoverHongKong.com
	Truly Asia Visit Malaysia Celebrating 50 Years of Nationhood		Ministry of Culture, Arts & Tourism tourism.gov.my travel.tourism.gov.my www.tourismmalaysia.gov.my www.virtualmalaysia.com
	2002: THE HIDDEN PARADISE OF BORNEO стилизованное изображение птицы-носорога wrinkled Hornbill (Aceros corrugatus) 2007: Malaysia My Second Home More than a Paradise		Sarawak Tourism Board www.sarawak.gov.my/stb www.sarawaktourism.com
	The Green Heart of Borneo, A Kingdom of Unexpected Treasures Живая природа		Brunei Tourism Ministry of Industry and Primary Resources bruneitourism.travel

Sviluppo di Place Brands dal 2000 al 2010, come la promozione nel mercato russo dei viaggi.

Gerusalemme ha un chiaro city brand come città santa. La città santa comprende numerosi importanti luoghi sacri come il Muro Occidentale, la Chiesa del Santo Sepolcro, la Tomba del Giardino e il Monte del Tempio.

Uno studio commissionato dallo Swedish Research Council suggerisce che Gerusalemme potrebbe essere uno dei più antichi city brands, avendo subito campagne di branding organiche per secoli. Il pellegrinaggio, l'equivalente religioso del turismo, è stato parte della storia di Gerusalemme per millenni.

Las Vegas o semplicemente Vegas è utilizzata dalla Las Vegas Convention and Visitors Authority come marchio per commercializzare la maggior parte della Las Vegas Valley, compresa la Las Vegas Strip, Las Vegas, Henderson, North Las Vegas e parti di Contea di Clark.

Semantic Brand Score



Semantic Brand Score

Il Semantic Brand Score è una misura nata per valutare l'importanza di uno o più brand, in contesti eterogenei ed in generale ovunque sia possibile analizzare fonti di dati testuali (anche big data).

Il calcolo della misura ha le sue fondamenta nella teoria dei grafi e combina elementi di text mining e social network analysis.

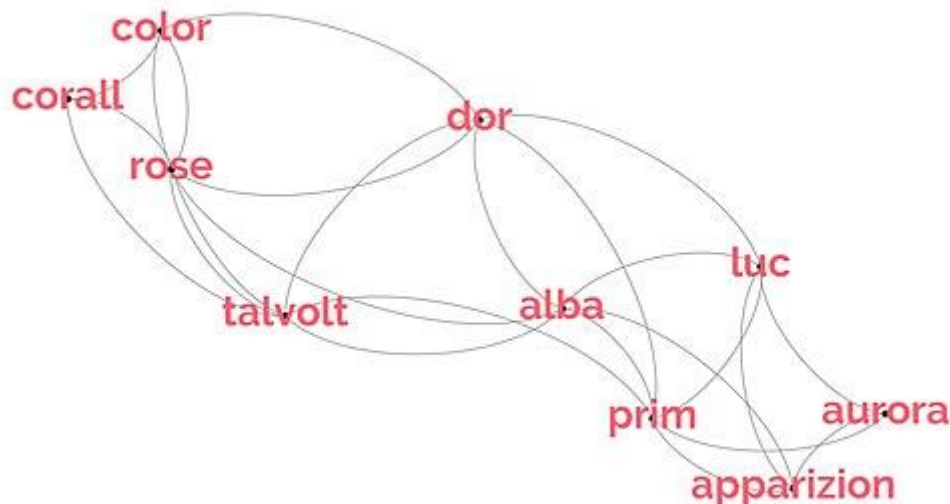
Il valore dei brand viene tradizionalmente valutato attraverso una serie di modelli, che si basano sulla somministrazione di questionari ai consumatori o, ad esempio, su valutazioni finanziarie. Di contro il semantic brand score si applica a testi che rappresentano le espressioni potenzialmente meno condizionate di vari stakeholder, senza che questi vengano sottoposti ad intervista diretta, limitando così possibili bias cognitivi. La metrica può essere ad esempio calcolata analizzando articoli di giornale, il dialogo dei consumatori su forum online di discussione o post pubblicati sui social media.

Il Semantic Brand Score è stato sviluppato a partire dalle concettualizzazioni di valore del marchio proposte da Keller e Aaker. Le stesse, prese come base, sono state evolute e adattate per lo studio di un nuovo costrutto: l'importanza del marchio a partire dall'analisi di dati testuali.

Definizione e calcolo - Pre-processamento

Il calcolo del Semantic Brand Score prevede che i testi analizzati siano preliminarmente trasformati in reti di parole, ovvero grafi in cui ogni nodo rappresenta una parola. I link

tra le parole sono dati dalla co-occorrenza delle stesse all'interno di un determinato intervallo o all'interno di una frase. Preventivamente al calcolo, è opportuno operare una pulizia dei testi, ad esempio rimuovendo articoli e congiunzioni (stopwords) e riducendo le forme flesse delle parole alla loro radice (stemming). Si veda ad esempio la seguente rete, ottenuta considerando un intervallo di co-occorrenza di tre parole per la frase: "L'aurora è l'apparizione della luce prima dell'alba, dorata, talvolta rosea o color corallo."



Il Semantic Brand Score è la risultante della somma standardizzata di sue tre componenti: prevalence, diversity e connectivity. L'unione di queste tre metriche esprime l'importanza del brand (brand importance).

Prevalence

Questa dimensione misura la frequenza di utilizzo di un brand (o parola che lo rappresenta) all'interno dei testi analizzati. Corrisponde al numero di volte in cui un brand viene direttamente menzionato e si lega al concetto di brand awareness, con l'idea che un marchio che appare più spesso sia maggiormente riconoscibile e ricordato da chi scrive un testo. Il fatto che il nome del marchio sia frequentemente menzionato ne aumenta la riconoscibilità e la memorabilità anche nei lettori.

Diversity

Questa dimensione misura la diversità delle parole che si associano al marchio. Si tratta di associazioni testuali (possibilmente anche mentali come nella brand image teorizzata da Keller), ovvero delle parole che vengono utilizzate più di frequente congiuntamente ad un certo brand. Il calcolo su grafo è ottenuto mediante l'indicatore della degree centrality, che corrisponde al grado del nodo che rappresenta il brand (numero di archi incidenti). In alternativa, è stato anche suggerito di calcolare la diversità attraverso la misura della distinctiveness centrality, che valorizza maggiormente le associazioni meno ridondanti. L'idea è che un maggior numero di associazioni testuali, ancor più se più distinte, renda il discorso attorno al marchio meno banale e possa essere di beneficio alla forza dello stesso.

Connectivity

Quest'ultima dimensione misura il livello di connettività di un brand rispetto al discorso generale, ovvero la sua capacità di fare da ponte tra le altre parole (nodi) della rete. Idealmente rappresenta il brokerage power di un brand, la sua capacità di legare parole, gruppi di parole e/o argomenti differenti. Il calcolo avviene attraverso la metrica della betweenness centrality pesata.

Semantic Brand Score

Il Semantic Brand Score è la risultante della somma standardizzata di prevalence, diversity e connectivity. Le tre componenti sono tutte importanti e solo insieme sono utili a misurare il costrutto della brand importance. Si consideri ad esempio il caso in cui un brand sia frequentemente menzionato, ma in modo ripetitivo con molti post che ripetono la frase "InventedCola è il miglior drink di sempre". La prevalence in questo caso sarebbe alta, ma la diversity avrebbe un valore basso. Di contro, un brand menzionato di frequente e in un contesto eterogeneo avrebbe prevalence e diversity alte. Tuttavia, la connectivity potrebbe comunque risultare bassa, qualora il brand sia discusso solo come nicchia di un discorso più ampio. Quando un brand fa da legante per l'intero discorso, ovvero è importante e fa da tramite per tutto il contesto, allora anche la sua connectivity è alta. Il brand "InventedCola" potrebbe essere centrale in un ambito (es. bevande analcoliche) e periferico in un altro ambito (es. cocktail da bar).

Alcuni tutorial sono disponibili online e spiegano come calcolare il Semantic Brand Score utilizzando il linguaggio di programmazione Python.

Estensioni: Sentiment delle associazioni testuali

Le informazioni derivanti dal calcolo della brand importance possono essere ampliate, se confrontate con il valore del sentiment delle associazioni al brand. Il fatto che un marchio sia frequentemente menzionato, anche in contesti diversificati e sia parte del cuore di un discorso, definisce la sua importanza. Tuttavia, potrebbe risultare utile comprendere se i sentimenti e le opinioni che gli si associano sono positivi o negativi, nel caso più semplice stabilendo se se ne parla bene o male.

Le applicazioni - Ampliamento del concetto di Brand

Il Semantic Brand Score può essere utilizzato per la misurazione dell'importanza di ogni parola, o set di parole, all'interno di un contesto o discorso; non si limita quindi all'analisi di brand in senso stretto. Per "brand" può anche intendersi il nome di un politico, o un insieme di parole che rappresenti un concetto (per esempio il concetto "innovazione" o un core value aziendale).

Casi d'uso

La misura è stata utilizzata per valutare le dinamiche di transizione che hanno luogo quando un nuovo marchio sostituisce uno esistente. Il Semantic Brand Score è altresì utile per rapportare l'importanza di un brand a quella dei suoi diretti competitor, o per valutare trend di importanza di un marchio singolo. In alcune applicazioni, le misure ottenute si sono rivelate utili anche a scopo predittivo; per esempio in ambito politico è stato trovato un legame tra la forza dei nomi dei candidati alle elezioni sulla stampa online e l'esito delle elezioni stesse.

Non vi sono limiti sulle fonti di testo che possono essere analizzate: articoli di giornale, email, post su forum online, blog o social media, campi testuali aperti di interviste ai consumatori, etc. La misura è altresì adattabile a diverse lingue.

ISO 20671

La norma internazionale ISO 20671 Brand evaluation -- Principles and fundamentals da Novembre 2021 divenuta ISO 20671-1 in italiano Valutazione del marchio - Principi e fondamenti, fornisce orientamenti alle organizzazioni, indipendentemente dalla loro attività o dimensione, sulla valutazione dei brand.

Questo standard è stato sviluppato dal comitato ISO/TC289.

Storia

Lo standard è stato sviluppato dal comitato ISO TC 289, che ha iniziato il progetto a maggio 2016, terminandolo nel corso del Plenary Meeting ISO/TC 289 tenuto a Milano presso la sede UNI dall'11 al 13 Giugno 2018. La prima edizione di ISO 20671 è stata pubblicata a Marzo 2019. La nuova denominazione ISO 20671-1:2021 è stata pubblicata a Novembre 2021.

Principali requisiti dello standard

La norma ISO 20671-1:2021 adotta la struttura con la seguente ripartizione:

- 1 Scopo.
- 2 Riferimenti normativi.
- 3 Termini e definizioni.
- 4 Principi di conduzione di una valutazione del marchio.
 - ✓ 4.1 Principi generali.
 - ✓ 4.2 Trasparenza.
 - ✓ 4.3 Coerenza.
 - ✓ 4.4 Obiettività.
- 5 Fondamenti di valutazione del marchio.
 - ✓ 5.1 Generale.
 - ✓ 5.2 Elementi.
 - ❖ 5.2.1 Generale.
 - ❖ 5.2.2 Elementi tangibili.
 - ❖ 5.2.3 Elementi di qualità.
 - ❖ 5.2.4 Elementi di innovazione.
 - ❖ 5.2.5 Elementi di servizio.
 - ❖ 5.2.6 Elementi immateriali.
 - ✓ 5.3 Dimensioni.
 - ❖ 5.3.1 Dimensione legale.
 - ❖ 5.3.2 Dimensione cliente/altri stakeholder.

- ❖ 5.3.3 Dimensione del mercato.
 - ❖ 5.3.4 Dimensione dell'ambiente economico e politico.
 - ❖ 5.3.5 Dimensione finanziaria.
- 6 Considerazioni sulla valutazione del marchio.
- ✓ 6.1 Personale.
 - ✓ 6.2 Pratiche e processi.
 - ✓ 6.3 Audit di valutazione del marchio.
 - ✓ 6.4 Data sourcing.
 - ✓ 6.5 Risultati della valutazione del marchio.
- Allegato A (informativo) Esempi di indicatori per elementi e dimensioni.
- Bibliografia.

Cronologia

Anno	Descrizione
2019	ISO 20671 (1ª Edizione)
2021	ISO 20671-1 (1ª Edizione come Parte 1)

ISO 10668

La norma ISO 10668 Brand valuation -- Requirements for monetary brand valuation in italiano: Valutazione del marchio - Requisiti per la valutazione economica del marchio è una norma creata dall'ISO per le procedure ed i metodi di misurazione del valore monetario di un marchio.

Storia

Nel 2007 l'ISO ha istituito un gruppo di lavoro per elaborare una norma internazionale sulla valutazione monetaria del marchio. Dopo 3 anni, la ISO 10668 è stata pubblicata nell'estate 2010. Questa norma espone i principi che dovrebbero essere adottati quando si valuta qualsiasi marchio dal punto di vista monetario.

Per la valutazione complessiva di un marchio (brand), si fa invece riferimento alla norma ISO 20671:2019.

Questo standard è stato sviluppato dal Comitato tecnico ISO/TC 289.

La ISO 10668 è stata pubblicata per la prima volta il 13 agosto 2010.

La versione italiana UNI ISO 10668 è stata pubblicata per la prima volta il 10 febbraio 2011.

Principali requisiti della norma

La norma ISO 10668 adotta la struttura nella seguente ripartizione:

- 1. Ambito di applicazione.
- 2. Termini e definizioni.
- 3. Requisiti generali.
- 4. Requisiti specifici.
- 5. Approcci e metodi di valutazione.
- 6. Input di valutazione necessari.
- 7. Relazioni.
- 8. Indipendenza.

Sommario

ISO 10668 si applica alle valutazioni di marchi commissionate a tutti gli effetti, tra cui:

- Ragioneria contabile e rendiconto finanziaria.
- Insolvenza e liquidazione.
- Pianificazione fiscale e conformità normativa.
- Risoluzione supporto per contenzioso e controversie.
- Finanza aziendale e raccolta fondi.
- Licenze, joint venture e negoziazione.
- Informazioni di gestione interna e la comunicazione.
- Pianificazione strategica e gestione del marchio.

L'ultima di queste applicazioni include:

- La determinazione del bilancio di marchio e di marketing.
- Revisione del portafoglio di marchio.
- Analisi dell'architettura di marchio.
- Pianificazione brand extension.

Sotto ISO 10668 il perito che valuta il marchio, deve dichiarare lo scopo della valutazione come questo influenza la premessa o base del valore, le ipotesi di valutazione utilizzate e l'ultimo parere di valutazione, i quali hanno bisogno di essere trasparenti per un utente del rapporto finale di valutazione del marchio.

Requisiti di una valutazione del marchio conforme a ISO

ISO 10668 è un 'meta-standard' che specifica in modo succinto i principi da seguire e il tipo di lavoro da effettuare in qualsiasi valutazione del marchio. Si tratta di una sintesi di esistenti buone pratiche, ed evita intenzionalmente dettagliate fasi di lavoro metodologici ed esigenze. Come tale la ISO 10668 si applica a tutti gli approcci di valutazione del marchio di proprietà e non di proprietà e le metodologie che sono state sviluppate nel corso degli anni, a condizione che essi seguano i principi fondamentali specificati nella norma meta. ISO 10668 specifica che quando si effettua una valutazione del marchio, chi

effettua la perizia del marchio deve effettuare 3 tipi di analisi prima di passare un giudizio sul valore del marchio.

Si tratta di analisi giuridica, comportamentale e finanziaria. Tutti i 3 tipi di analisi sono necessari per arrivare ad un approfondito parere di valutazione del marchio. Questo requisito si applica alle valutazioni di marchi esistenti, nuovi marchi e brand extension. Specifica, altresì, le modalità per la registrazione di tale valutazione.

Cronologia

Anno	Descrizione
2010	ISO 10668 (1 ^a Edizione)

ISO/TC 289

ISO/TC 289 "Brand evaluation" è il Comitato Tecnico n. 289 del Organizzazione internazionale per la normazione (ISO) istituito nel 2014 per sviluppare standard nell'area della valutazione dei Brand, in italiano definito come "marca".

La norma ISO 20671:2019 definisce il Brand come: beni immateriali, compresi ma non limitati a, nomi, termini, segni, simboli, loghi e disegni o una combinazione di questi, intesi a identificare merci, servizi o entità, o una combinazione di questi, creando immagini e associazioni distintive nelle menti delle parti interessate, generando in tal modo vantaggi/valori economici.

Storia

Nel gennaio 2014 il Technical management Board dell'ISO (TMB) ha deciso di creare un nuovo comitato tecnico ISO chiamato ISO/TC 289. Il primo incontro plenario si è tenuto il 25-26 settembre 2014 a Pechino, ospitato dalla Standardization Administration of China (SAC) e dal China Council for Brand Development (CCBD). La prima riunione del Gruppo di Lavoro (Working Group) 1 (WG1) di ISO/TC 289 si è tenuta a Shenzhen (Cina), dall'11 al 12 novembre 2015 organizzato dal China Council for Brand Development (CCBD).

Il primo incontro del secondo gruppo di lavoro ISO/TC 289/WG2 si è tenuto a Roma (Italia), dal 21 al 23 gennaio 2019 organizzato dall'UNI (Ente nazionale italiano di unificazione).

Scopo

L'attuale ambito di applicazione di ISO/TC 289 si concentra principalmente sulla standardizzazione nel campo della valutazione del brand. L'attività principale di ISO/TC 289 è lo sviluppo di standard internazionali a supporto della pratica internazionale di valutazione e gestione del brand.

Organizzazione

ISO/TC 289 ha attualmente la seguente organizzazione:

- Presidente (2022-2027) - David Haigh (Gran Bretagna)
- Segreteria tecnica Anran LV (Cina)

- ✓ ISO/TC 289/CAG Gruppo consultivo del presidente (Chairman's Advisory Group) – (Convenor) coordinatore fino al 2024: Pingjun Liu (Cina).
- ✓ ISO/TC 289/JWG 4: Gruppo congiunto ISO/TC 289 - ISO/TC 228: Valutazione del brand - Città turistiche - – (Convenor) coordinatore fino al 2024: Tienan Li (Cina)
- ✓ ISO/TC 289/WG 1: Processo di valutazione del brand – (Convenor) coordinatori fino al 2023: Gerhard Hrebiceck (Austria)
- ✓ ISO/TC 289/WG 2: Implementazione/Linee guida – (Convenor) coordinatore fino al 2024: Claudio Barella (Italia).
- ✓ ISO/TC 289/WG 3: Revisione di ISO 10668 – (Convenor) coordinatore fino al 2024: David Haigh (Gran Bretagna).
- ✓ ISO/TC 289/TG 1: Gruppo di attività di comunicazione – (Convenor) coordinatore fino al 2022: Patricia McQuillan (Canada).
- ✓ ISO/TC 289/TG 2: Raccogliere concetti e filosofie presenti sul mercato e sviluppare termini e definizioni – (Convenor) coordinatori fino al 2023: Zeshi Yang (Cina).

- Presidente (2014-2021) – Bobby J. Calder (USA).

ISO/TC 289 ha 12 paesi partecipanti e 24 paesi osservatori.

Standard pubblicati

Norme ISO pubblicate sotto la diretta responsabilità della ISO / TC 289:

'Valutazione del brand'

- ISO 10668:2010 valutazione del brand - Requisiti per la valutazione monetaria del brand.
- ISO 20671-1:2021 valutazione del brand - Principi e fondamenti.

Norme ISO in fase di sviluppo con responsabilità diretta della ISO / TC 289:

- ISO / DIS 20671-2 Valutazione del brand - Guida per la valutazione annuale del brand.
- ISO / DIS 20671-3 Valutazione del brand - Linee guida per i marchi relativi alle indicazioni geografiche.

Marchio non registrato

Il marchio non registrato, nel diritto italiano, è quel tipo di marchio di fatto che, proprio per non essere stato registrato, gode di una tutela giuridica più labile.

La tutela del marchio su scala nazionale richiede la registrazione presso l'Ufficio italiano brevetti e marchi, gestito dal Ministero dello sviluppo economico. Al titolare che deponga domanda di registrazione di un marchio spetta il diritto esclusivo all'utilizzazione dello

stesso su tutto il territorio italiano. Chi usa un marchio di fatto non gode quindi della tutela giuridica che deriva dalla registrazione e inoltre rischia di incorrere in alcuni inconvenienti: tra gli aspetti negativi della mancata registrazione vi è infatti la maggiore facilità del marchio ad essere contraffatto, oltre al fatto di poter essere registrato da un altro soggetto.

Nel caso in cui l'uso di fatto di un marchio entri in conflitto con una successiva registrazione dello stesso, si fa riferimento ad alcune normative nazionali che si pronunciano in merito al preuso, cioè all'uso di un marchio di fatto che in un secondo tempo viene registrato da altri soggetti.

Tutela codicistica

Il marchio non registrato viene tutelato a norma dell'art. 2571 del c.c, che stabilisce che chi usa un marchio senza registrarlo, ha la possibilità di continuare ad utilizzarlo, nonostante un'eventuale registrazione operata da terzi, sempre nei limiti in cui anteriormente se ne è avvalso.

Pertanto, il semplice uso del marchio non registrato attribuisce all'imprenditore il diritto esclusivo di usarlo con le modalità e nei limiti territoriali in cui lo ha sempre utilizzato. Qualora venga richiesta la registrazione di un marchio già usato da un altro soggetto, la giurisdizione offre una tutela al preutente che abbia usato il marchio per molto tempo, senza tuttavia registrarlo. L'entità di questa tutela dipende però dall'estensione territoriale in cui il marchio usato dal preutente risulta noto.

Come disposto dall'art. 12, 1° comma, lett. b, del Codice della proprietà industriale (d. lgs. 10-2-2005, n.30), l'uso precedente di un segno che abbia una notorietà puramente locale, non intacca il requisito della novità, indispensabile per la registrazione del marchio su scala nazionale. In questo caso, il preutente ha quindi il diritto di continuare a usare il marchio nonostante lo stesso sia stato registrato da terzi, sempre nei limiti della diffusione locale.

La tutela è invece più estesa se il marchio non registrato gode di una diffusione “non locale”: in questo caso il preutente può impedire la registrazione del marchio da parte di terzi. La diffusione ultraregionale del marchio farebbe infatti venir meno il requisito della novità, che è condicio sine qua non per la registrazione e l'utilizzo esclusivo dello stesso sul territorio nazionale. In entrambi i casi, è comunque il preutente che deve preoccuparsi di fornire le prove atte a dimostrare che la diffusione del marchio è precedente alla richiesta di registrazione dello stesso da parte di altri soggetti.

Riferimenti normativi

- Codice Civile.
- Codice della proprietà industriale (D. Lgs. 10-2-2005, n.30).

Marchio di qualità Alto Adige

Il marchio di qualità Alto Adige (in ted. Qualitätszeichen Südtirol) è un marchio ombrello regionale con indicazione di provenienza geografica che si applica a determinati prodotti agroalimentari. Esso garantisce la provenienza da un'area geografica specifica, ovvero l'Alto Adige e una qualità superiore agli standard previsti dalla legge. Enti indipendenti e accreditati verificano il rispetto dei criteri di qualità.

Storia

Il marchio di tutela "Alto Adige" nacque nel 1976 e fu il primo marchio di qualità in Europa. In un primo tempo venne utilizzato per tutelare dalle contraffazioni mele e vino, ma col tempo fu esteso anche ad altri prodotti.

Il 2005 fu l'anno del marchio "Qualità Alto Adige". I prodotti col marchio di qualità sono pertanto una garanzia di qualità dall'Alto Adige certificata.

I vantaggi

Il marchio di qualità serve come segno di riconoscimento per i consumatori. Tutti i prodotti con marchio di qualità Alto Adige garantiscono:

- provenienza dall'Alto Adige;
- metodi di produzione tradizionali;
- qualità superiore agli standard previsti dalla legge;
- rispetto di rigorosi criteri di qualità;
- controlli periodici sulla qualità da parte di enti indipendenti e accreditati.

Inquadramento normativo

Il marchio di qualità rispecchia le normative previste dall'UE ed è stato approvato dalla Commissione europea nel 2005. È disciplinato dalla legge provinciale Nr. 12/2005. Titolare del marchio di qualità è la Provincia Autonoma di Bolzano.

Controlli

Il marchio di qualità Alto Adige può essere utilizzato per prodotti agricoli e alimentari che rispecchiano le direttive e i rigorosi criteri previsti dai rispettivi disciplinari. I produttori ricevono regolarmente visite di ispettori indipendenti, che controllano il rispetto dei disciplinari di produzione.

Gruppi di prodotti

16 prodotti, o meglio categorie di prodotti possono riportare il marchio di qualità:

- succo di mela;
- strudel di mele;
- piccoli frutti;
- birra;
- pane;
- uova di galline ruspanti;
- verdure e patate;
- grappa;
- miele;
- ciliegie;
- canederli di speck e di formaggio;
- confetture;
- erbe aromatiche;
- latte;
- carne di manzo;

- frutta secca.



Miele dell'Alto Adige con marchio di qualità Alto Adige

Denominazione di origine controllata (DOC)

La denominazione di origine controllata, nota con l'acronimo DOC, non è un vero e proprio marchio poiché comune ad una grossa varietà di prodotti, ma una denominazione utilizzata in enologia che certifica la zona di origine e delimitata della raccolta delle uve utilizzate per la produzione del prodotto sul quale è apposto il marchio. Il marchio è il simbolo apposto sul prodotto che lo identifica, per cui possiamo avere diversi marchi con lo stesso acronimo DOC. Esso viene utilizzato per designare un prodotto di qualità e rinomato, le cui caratteristiche sono connesse all'ambiente naturale ed ai fattori umani e rispettano uno specifico disciplinare di produzione approvato con decreto ministeriale.

Tali vini, prima di essere messi in commercio, devono essere sottoposti in fase di produzione ad una preliminare analisi chimico-fisica e ad un esame organolettico che certifichi il rispetto dei requisiti previsti dal disciplinare; il mancato rispetto dei requisiti ne impedisce la messa in commercio con la dicitura DOC. Il marchio fu ideato negli anni cinquanta dall'avvocato romano Rolando Ricci, funzionario dell'allora ministero dell'agricoltura. La denominazione di origine controllata fu istituita con il decreto-legge del 12 luglio 1963, n. 930, che si applica anche ai vini "Moscato Passito di Pantelleria" e "Marsala".

Dal 2010 la classificazione DOC, così come la DOCG, è stata ricompresa nella categoria comunitaria DOP.

Logo

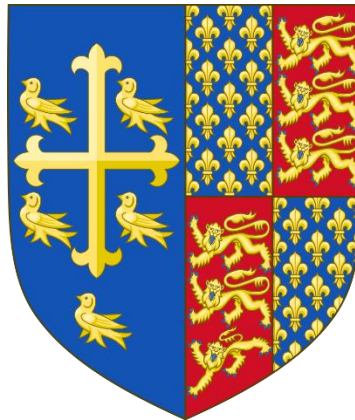
Un logo (abbreviazione di logotipo; plurale "loghi", dal greco λόγος – logos che significa "parola" e τύπος – typos che invece significa "lettera") è la figura, che solitamente rappresenta un prodotto, un servizio, un'azienda, un'organizzazione, un gruppo musicale o altro ancora; tipicamente è costituito da un simbolo o da un marchio o da una versione o rappresentazione grafica di un nome o di un acronimo che prevede l'uso di un lettering ben preciso.

Storia

Tra il 70.000 a.C. e il 7000 a.C., popoli primitivi di tutto il mondo hanno posto le basi delle arti grafiche dipingendo animali nelle grotte. Intorno all'8000 a.C., le persone in Assiria, Egitto, Cartagine, Persia, Media e Mesopotamia crearono ceramiche che comunicavano informazioni estetiche, etiche, culturali, socio-politiche e religiose. Anche in questi tratti lontani e primitivi della storia, popoli e culture rappresentavano se stessi e le loro idee con simboli e illustrazioni.

Tra il 2125 e il 1991 a.C., le griglie di progettazione apparvero nei disegni egiziani. Questo sviluppo è essenziale per il design del logo, perché assicura che i progettisti mantengano in modo efficace proporzioni e rapporti e garantisce una riproduzione uniforme dello stesso design.

Nell'Europa medievale appaiono due distinti linguaggi visivi: stemmi araldici e segnaletica simbolica.



Royal Arms of England and France (1395-1399), the Coat of arms of Richard II

L'araldica è un sistema di assegnazione di significato e status sociale agli elementi di design. Un certo insieme di colori e forme rappresenta una certa famiglia nobile.

In Alto Medioevo (900 - 1300 d.C.), la popolazione ha iniziato a crescere, portando sempre più persone a trasferirsi in città. La società si è spostata da stili di vita agrari autosufficienti a un commercio più specializzato e diversificato. Ciò significava più mercificazione poiché le persone non potevano produrre tutto ciò di cui avevano bisogno come in campagna. I negozi hanno iniziato ad appendere cartelli per identificare quali beni o servizi fornivano: si pensi ai pali a strisce dei negozi di barbieri e alle croci che rappresentano le farmacie.

Nel 1389, il re Riccardo II d'Inghilterra approvò una legge che imponeva agli stabilimenti che producevano birra di appendere un cartello che indicasse ciò che facevano. Questo ha portato le aziende a differenziarsi aggiungendo immagini araldiche ai loro segni. Un pub sarebbe diventato The Green Dragon, un altro Two Cocks. Tali immagini si sono trasformate in nomi, consentendo ai clienti di sviluppare un senso di fedeltà al marchio nei confronti del loro birraio preferito.

Nel 105 d.C. in Cina era iniziata l'industria della carta. Si estese in Giappone intorno al 610 d.C. Al contrario, fu solo intorno al 1276 d.C. che la carta fu prodotta per la prima volta in Italia dopo essere stata importata dai commercianti arabi in Europa.

Johannes Gutenberg ha inventato la macchina da stampa nel 1440, che ha reso la produzione di materiali stampati molto più comune, ponendo le basi per il design moderno del logo mentre gli autori e gli stampatori di materiali cercavano di rivendicare la proprietà del loro lavoro. Alla fine del XV secolo, vari stampatori utilizzavano i loghi per identificare le loro opere.



Duit in bronzo della Compagnia Olandese delle Indie Orientali (VOC), raffigurante la sua data di produzione e il monogramma. Il logo del VOC è stato forse il primo logo aziendale riconosciuto a livello mondiale. È considerato da molti un logo ben progettato che ne ha assicurato il successo in un momento in cui il concetto di identità aziendale era praticamente sconosciuto.

Durante il 1800, la produzione in serie di materiali stampati fu resa possibile dai cambiamenti nella struttura della macchina da stampa e dal suo nuovo design a vapore. La cromolitografia, che ha permesso la stampa a colori in massa per la prima volta in assoluto, è arrivata negli Stati Uniti nel 1840 e le etichette stampate colorate, le pubblicità e i poster sono diventati comuni.

Anche con la rivoluzione industriale è arrivata la classe media. Per la prima volta le persone che non erano nelle alte sfere della società avevano un reddito disponibile. Ciò ha portato ad un aumento dei centri commerciali e urbani. Quando le aziende si sono affermate e sono cresciute, il marchio si è evoluto.

Frank Mason Robinson progettò il logo della Coca-Cola nel 1885, dando inizio all'era moderna del design del logo.

Tra il 1910 e il 1913, i loghi commerciali divennero molto comuni negli Stati Uniti e in Europa. Nel 1914 i loghi si estesero oltre il mercato commerciale quando Pierre de Coubertin progettò la bandiera olimpica.

Nel 1956, Paul Rand progettò l'iconico logo IBM pittografico con un occhio umano e un'ape. La maggior parte degli storici del logo vede questo come un punto di svolta nella storia del design del logo.

Tra il 1962 e il 1964, Charles Csuri e A. Michael Noll hanno creato alcune delle prime computer art, segnando i successivi cambiamenti nel design del logo.

Negli anni '70 sono state sviluppate le tecnologie di immagini generate al computer (CGI) e di disegno al computer (CAD).

Negli anni '90 ci fu la divulgazione del personal computer.

Nei primi anni 2000 Adobe ha portato alle masse sofisticati strumenti di progettazione grafica digitale con le quali costruire i loghi. Successivamente nacquero alternative free software e open source.

Normalmente si utilizza la grafica vettoriale per progettare i loghi poiché in questo modo possono essere stampati a qualsiasi grandezza e zoomati molto senza perdere qualità.

Con la nascita di internet sono nate delle piattaforme che consentono di creare loghi con modelli predefiniti (template) gratis o a pagamento. Una conseguenza di questo metodo è che più aziende, prodotti e servizi avranno lo stesso logo, o comunque molto simile alla concorrenza. Lo stesso rischio si ha se si utilizzano immagini gratis o a pagamento trovate online come pittogrammi, ideogrammi o monogrammi del proprio logo, oppure font fantasia molto comuni.

Tipologie










Il primo logo ad essere registrato è stato il triangolo rosso di Bass nel 1876

Un logo professionale permette di riconoscere l'azienda a cui si riferisce con effetto quasi immediato. Compito del logo è quello di ispirare fiducia e superiorità rispetto a un altro logo. Si tende inoltre ad accompagnare il logo con uno slogan, chiamato payoff, che aiuta a rafforzare l'identità del marchio (ad esempio: Nike – Just Do It).

Esistono diverse tipologie di logo che possono anche essere usate contemporaneamente nell'ambito del marchio:

- logotipo: è il segno grafico il cui referente è un'espressione fonetica, è un marchio scritto pronunciabile, per esempio il logotipo «Coca-Cola». In tipografia, il logotipo è un carattere unico, in cui sono fuse insieme più lettere; per cui in editoria è l'insieme delle lettere intrecciate costituite dalle iniziali del nome dell'editore;
- pittogramma: è un segno iconico il cui referente è un oggetto o una classe di oggetti, un aspetto o un'azione che l'oggetto può esprimere;
- ideogramma: è un segno non iconico, o comunque con un basso grado di iconicità, e può pertanto non avere alcun richiamo alla realtà (per esempio: il panda del WWF o il coniglietto di Playboy);
- monogramma: è un simbolo grafico unitario ottenuto sovrapponendo o combinando in altro modo due o più lettere o altri grafemi;
- acronimo: costituito dalle prime lettere del nome dell'azienda o del prodotto;
- diagramma: formato da segni astratti che non richiamano elementi reali ma hanno un significato legato all'azienda.

	Logotipo
	Monogramma
	Acronimo
	Diagramma
	Pay-off
	Pittogramma
	Ideogramma

Concetti collegati

Anche se nel linguaggio comune qualche volta sono utilizzati come sinonimi, i seguenti termini hanno ciascuno un proprio diverso significato:

- Logo.
- Marca.
- Marchio.
- Ragione sociale.

Colore del logo

Il colore è un elemento chiave nel design del logo e svolge un ruolo importante nella differenziazione del marchio. I colori possono avere conseguenze immense sui nostri stati d'animo. Sono notevolmente dominanti al punto da poter manipolare prospettive, emozioni e reazioni.

La scelta del colore del logo di un'organizzazione è una decisione importante a causa delle sue implicazioni a lungo termine e del suo ruolo nel creare differenziazione tra i loghi dei concorrenti. Una metodologia per identificare i potenziali colori del logo all'interno di un settore industriale è la mappatura dei colori, in base alla quale i colori del logo esistenti vengono identificati, mappati e valutati sistematicamente.



Farbkreis di Johannes Itten (1961)

Processo di progettazione del logo

La progettazione di un logo spesso richiede il coinvolgimento di un team di marketing che collabora con lo studio di progettazione grafica. Prima di progettare un logo, deve esserci una chiara definizione del concetto e dei valori del marchio, nonché la comprensione del consumatore o del gruppo target. Ampii passaggi nel processo di progettazione del logo includono ricerca, concettualizzazione, indagine sulla concorrenza, perfezionamento del design scelto, test tra diverse opzioni e infine adozione e produzione del marchio scelto. Il processo di restyling di un logo, ossia il mantenimento del design base ma modernizzato e ristrutturato rispetto alle versioni passate è detto rebranding. Tuttavia è capitato nella storia che più aziende avessero loghi molto simili.

	
Esempio di similarità di loghi	

Applicazione della psicologia della Gestalt

I seguenti esempi mostrano come le regole della Gestalt possono essere usate nella costruzione di un logo:



Regola della prossimità: riconosciamo istantaneamente la sagoma delle tre lettere perché tendiamo a percepire gli oggetti che sono vicini tra loro come una serie di linee, come un gruppo.



Regola di somiglianza: i singoli elementi condividono un qualche tipo di tratti simili, il cervello umano li organizzerà in un gruppo e li percepirà come un tutto.



Regola di chiusura e di figura-sfondo: descrive la capacità del cervello di completare una forma o un oggetto, anche quando non è contenuto o chiuso completamente.



Legge di continuità: gli elementi che sono allineati tra loro sono associati visivamente.

Utilizzo della sezione aurea

La sezione aurea o rapporto aureo o numero aureo o costante di Fidia o proporzione divina, nell'ambito delle arti figurative e della matematica.



Logo creato con sezione aurea

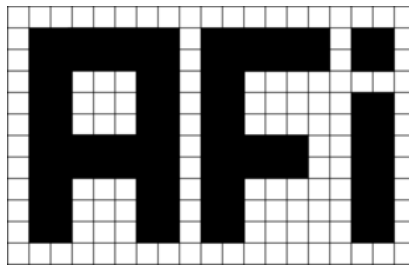
Uso della regola dei terzi

La regola dei terzi è un accorgimento che è stato utilizzato per secoli dai pittori ed è tuttora molto diffuso nella composizione di una fotografia e nel graphic design.



Logo creato con regola dei terzi

Utilizzo delle griglie



Logo creato con griglie

Uso del flat design

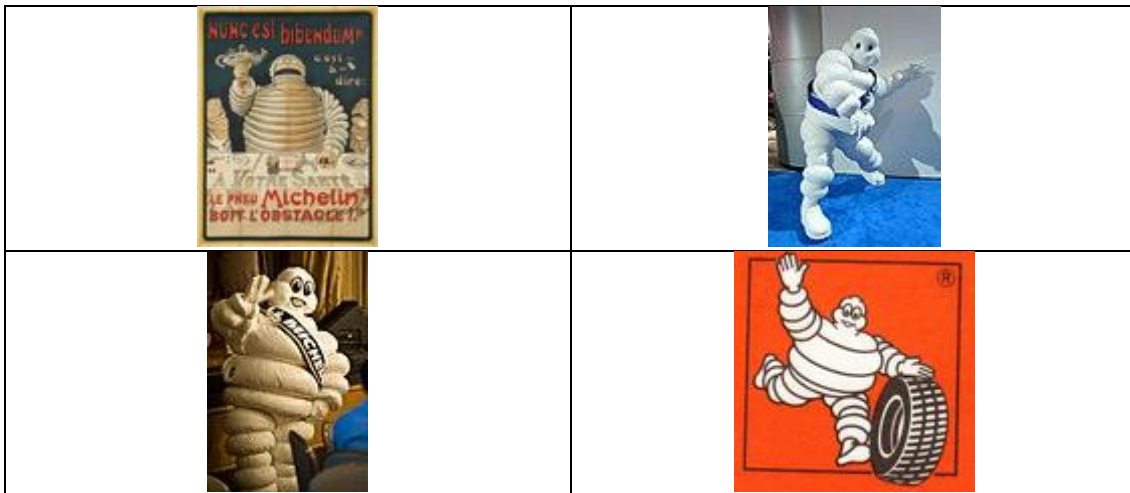


Esempio di logo "flat"

Il Flat Design (in italiano Design Piatto) è un genere di design dell'interfaccia utente minimalista (UI) o linguaggio di progettazione, comunemente utilizzato nelle interfacce utente grafiche (come applicazioni Web e app mobili), specialmente in materiali grafici come poster, arti, documenti guida, prodotti editoriali.

Loghi dinamici

Nel 1898 il produttore di pneumatici francese Michelin introdusse l'omino Michelin, un personaggio dei cartoni animati presentato in molti contesti diversi, come mangiare, bere e fare sport. All'inizio del 21° secolo, grandi aziende come MTV, Nickelodeon, Google, Morton Salt e Saks Fifth Avenue avevano adottato loghi dinamici che cambiavano nel tempo.



L'omino Michelin è stato spesso usato in diverse pose, situazioni e aspetti. Fu anche riprodotto sotto forma di personaggio animato, pupazzo e costume.

Evoluzione del logo

Nel corso del tempo alcune aziende hanno cambiato il proprio logo (totalmente o parzialmente) evolvendolo in base a varie esigenze, sia aziendali sia di cambiamento delle mode all'interno del graphic design.

Firefox logo evolution



Il logo del browser Mozilla Firefox è stato cambiato ed evoluto nel tempo

Loghi compatibili con Internet

Un'azienda che utilizza logotipi potrebbe desiderare un logo che corrisponda all'indirizzo Internet dell'azienda. Per logotipi brevi composti da due o tre caratteri, più aziende utilizzano le stesse lettere. Un logo "CA", ad esempio, viene utilizzato dalla banca francese Credit Agricole, dal rivenditore di abbigliamento olandese C&A e dalla società di software statunitense CA Technologies, ma solo uno può avere il nome di dominio Internet CA.com.

Fin dall'invenzione degli smartphone, un logo viene progettato sia per grandi monitor sia per piccoli dispositivi palmari. Con il costante cambio di dimensione, i designer di loghi si stanno spostando verso un approccio più audace e semplice, con linee e forme pesanti e colori a tinta unita. Ciò riduce la confusione quando viene mescolato con altri loghi in




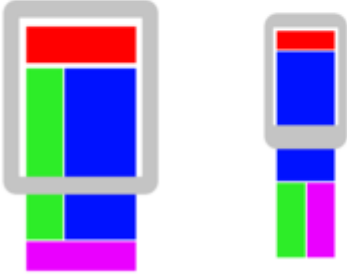


spazi ristretti e quando viene ridimensionato tra i media. I social network come Twitter, Facebook e LinkedIn ne sono un esempio.

All'arrivo di Adobe Flash (obsoleto dal 31 dicembre 2020) e del formato immagine GIF, iniziarono a diffondersi le animazioni, e quindi i loghi animati, successivamente creati con HTML5 e CSS3.

Loghi responsivi

Con l'arrivo del web responsive anche alcuni loghi sono stati ripensati per adattarsi ai vari dispositivi mobili.

Esempio

Logo Adidas in varie versioni	Concept del web design responsivo
	
	
	
	

Protezione del design

I loghi e il loro design possono essere protetti dal diritto d'autore, tramite varie organizzazioni di proprietà intellettuale in tutto il mondo che mettono a disposizione procedure di domanda per registrare un logo per dargli protezione legale. Ad esempio, nel Regno Unito, l'Ufficio per la proprietà intellettuale disciplina i disegni, i brevetti e i marchi registrati. Normalmente, la registrazione del marchio non "reclamerà" i colori utilizzati, il che significa che è il design visivo che sarà protetto, anche se è riprodotto in una varietà di altri colori o sfondi.

In alcuni paesi, in particolare i paesi di diritto civile, la soglia di originalità richiesta per la protezione del copyright può essere piuttosto elevata, quindi un logo che contiene semplici forme geometriche o testi potrebbe non essere idoneo per la protezione del copyright sebbene possa essere protetto come marchio.

CAPITOLO 6

GESTIONE ED ASSET AZIENDALI



GESTIONE

La gestione (o in inglese anche management science) è lo studio interdisciplinare che applica tecniche di problem solving e decision making alle organizzazioni umane. Nel 1967 venne presentata da Stafford Beer come "l'utilizzo della ricerca operativa nell'impresa".

Questa disciplina è legata un vasto numero di aree di studio, in primis la ricerca operativa, oltre alla teoria delle decisioni, la teoria del controllo e la teoria della complessità.

La ricerca in questo campo può essere condotta su più livelli:

- Il livello matematico, costituito essenzialmente da teoria della probabilità, ottimizzazione e analisi dei sistemi dinamici. Questo livello pone le fondamenta su cui basare il resto della ricerca.
- Il livello di modellazione, che ha come obiettivo la creazione e analisi di modelli matematici, sfruttando anche tecniche di statistica ed econometria.
- Il livello di applicazione, in cui si cerca di applicare le conoscenze acquisite per ottenere un impatto pratico nel mondo reale.

Storia

Il campo della gestione trae origine dalla ricerca operativa, le cui tecniche vennero sfruttate dagli Alleati durante la seconda guerra mondiale, dai quali vennero reclutati scienziati esperti di varie discipline che fossero in grado di sfruttare semplici modelli matematici per rendere più efficiente l'utilizzo di tecnologie e risorse in ambito militare. Se inizialmente le tecniche di gestione erano usate principalmente per risolvere problemi che potessero essere definiti tramite modelli lineari, in seguito, anche grazie al progresso tecnologico, divennero in grado di modellare e risolvere problemi sempre più complessi.

Applicazioni

La scienza della gestione ha applicazioni in vari ambiti, fra cui quello militare, di governo, organizzazione aziendale e processi di produzione, metodi di pianificazione, elaborazione delle informazioni, logistica, sistemi di trasporto e distribuzione, gestione delle risorse umane, finanziarie e materiali.

Problem solving

Il termine *problem solving* (in italiano letteralmente "risoluzione di un problema") è il processo per raggiungere un obiettivo superando gli ostacoli, una parte frequente della maggior parte delle attività. I problemi che necessitano di soluzioni vanno da semplici compiti personali (ad esempio come accendere un'apparecchiatura) a problemi complessi in ambito tecnico e aziendale.

Indica un'attività finalizzata all'analisi e alla risoluzione dei problemi usando tecniche e metodi generici o ad hoc. Il termine può avere un significato leggermente diverso a seconda della disciplina in cui è usato; per esempio in psicologia è un processo mentale, un'attività intellettuale del pensiero umano, mentre in informatica è un processo computerizzato (vedi per esempio intelligenza artificiale e teoria della complessità computazionale).

Storia del problem solving

Il concetto stesso di "problema" ha subito continue trasformazioni passando da strumento di valutazione per alcune discipline (i "problemi" di matematica o di fisica, ad esempio) a metodologia di sviluppo per l'apprendimento integrato del sapere scientifico o per l'area delle scienze letterarie, storiche e filosofiche. Nel definire il problema si operava un'analisi empirica dei dati e si ricercava la riproducibilità del problema così che fosse possibile analizzarlo in maniera quasi scientifica. Le operazioni successive erano diretta conseguenza dell'analisi iniziale, caratterizzate da metodologie personali, disomogeneità delle soluzioni e capacità di riuscita inversamente proporzionali alla complessità del problema in esame.

Il *problem solving* ha dunque una storia molto articolata e radici in discipline diverse, nella filosofia, nella psicologia e nella didattica. Con la comparsa del computer il *problem solving* ha acquisito una particolare caratterizzazione dovuta allo sviluppo ed alla diffusione della "programmazione". Una situazione tipica di *problem solving* si presenta quando viene dato un problema o un obiettivo da raggiungere e la soluzione non è immediatamente identificabile. Jean Piaget e Bärbel Inhelder pubblicarono nel 1971 una distinzione tra immagini riproduttive (evocanti oggetti, situazioni o eventi noti) ed immagini anticipatorie (rappresentanti oggetti costruiti solo mentalmente). Essi affermavano che le immagini visive servivano da punto di partenza nell'attività di concretizzazione dei pensieri evocati dai simboli verbali e dai simboli matematici; questi ultimi, per la loro natura, sono astratti ma il solutore se ne fa un'immagine concreta (e questo è punto cruciale nel *problem solving*): proprio le immagini visive sono la chiave di volta di questa concretizzazione.

Dal punto di vista filosofico, la soluzione dei problemi segue due percorsi diversi: può avvenire in maniera del tutto casuale, ossia grazie alla scoperta, o può avvenire in maniera elaborata ed impegnativa mediante l'invenzione. La scoperta consiste nell'individuare in un elemento già esistente in natura la soluzione ad un problema; questo percorso non

implica e non necessita della creazione di nulla di nuovo. L'invenzione, invece, è un processo per cui, attraverso tentativi ed errori, si scopre come affrontare efficacemente un problema e giungere all'obiettivo che si era prefissato e dunque esige la creazione di qualcosa di non preesistente in natura. In termini propriamente filosofici, rifacendosi a Platone, la differenza fondamentale tra le due modalità di risoluzione, è l'esistenza dell'oggetto che costituisce la nostra soluzione in un possibile mondo delle idee. Pertanto la soluzione ad un problema è costituita da un elemento presente in natura, ossia nel mondo delle idee, o in qualcosa che deve essere creato ex novo.

Caratteristiche del problem solving



Un decalogo per il *problem solving* eretto ad uno degli ingressi dell'Università di Zurigo

La capacità di risolvere problemi indica propriamente l'insieme dei processi atti ad analizzare, affrontare e risolvere positivamente situazioni problematiche. Essa in realtà è solo una parte del processo di risoluzione di un problema, con la procedura completa che globalmente comprende le fasi di problem finding, problem shaping e problem solving, rispettivamente: individuazione, definizione e risoluzione del problema.

Gaetano Kanizsa propone una definizione di problema secondo la quale:

«Un problema sorge quando un essere vivente, motivato a raggiungere una meta, non può farlo in forma automatica o meccanica, cioè mediante un'attività istintiva o attraverso un comportamento appreso»

Questo termine sta ad indicare la situazione psicologica nella quale si viene a trovare una persona quando, in conformità ad una varietà di dati e di richieste, deve affrontare un problema.

Fa inoltre riferimento a quell'insieme di ricerche e di teorizzazioni che sono state dedicate allo studio psicologico dei vissuti individuali, così come alle difficoltà che il soggetto incontra e agli elementi di facilitazione che egli introduce o possono essergli messi a disposizione. In un certo senso possiamo dire che il “problem solving” è un atto

d'intelligenza, in quanto non consiste solo nel comprendere una spiegazione fornita da altri, ma comporta una partecipazione attiva e creativa, un qualche elemento di scoperta personale. Il termine Problem solving è stato originariamente utilizzato soprattutto in relazione ai problemi logico-matematici.

Negli ultimi anni il termine si è esteso comprendendo lo studio delle abilità e dei processi implicati nell'affrontare i problemi di ogni genere. La visione secondo cui la vita dell'individuo si divide in una prima fase di apprendimento e in un secondo periodo di applicazione delle conoscenze acquisite, è da tempo superata. Oggi con il termine Life Long Learning ci si riferisce al processo di apprendimento che accompagna le persone lungo tutto l'arco della vita. La crescente complessificazione del contesto sociale, economico e tecnologico fanno sì che l'apprendimento permanente richieda lo sviluppo di competenze tra cui il problem solving, il pensiero critico, la creatività e la gestione costruttiva dei sentimenti.

Tali competenze dette "trasversali" permettono di affrontare in modo razionale e costruttivo le più svariate difficoltà e di adattarsi ai vari cambiamenti contestuali. Secondo G. Polya, "Risolvere problemi significa trovare una strada per uscire da una difficoltà, una strada per aggirare un ostacolo, per raggiungere uno scopo che non sia immediatamente raggiungibile. Risolvere problemi è un'impresa specifica dell'intelligenza e l'intelligenza è il dono specifico del genere umano. Si può considerare il risolvere problemi come l'attività più caratteristica del genere umano." Il problem solving diventa inoltre una competenza strategica nelle organizzazioni, in particolare nella leadership e nell'azione di comando e controllo, dove il criterio di base è la misura dell'efficacia e coerenza nel risolvere i problemi, criterio utilizzato per misurare i cambiamenti nel comportamento del sistema, le sue capacità, le variazioni dell'ambiente operativo che avvicinano l'organizzazione ai suoi "punti di arrivo" ("end-states"), e la creazione di effetti desiderati.

[Analisi preliminare](#)

L'approccio scientifico alla risoluzione dei problemi si sviluppa generalmente secondo uno schema intuitivo:

- percezione dell'esistenza di un problema;
- definizione del problema;
- analisi del problema e divisione in sottoproblemi;
- formulazione di ipotesi per la risoluzione del problema;
- verifica della validità delle ipotesi;
- valutazione delle soluzioni;
- applicazione della soluzione migliore.

[Le rappresentazioni mentali delle situazioni problematiche](#)

Sono stati compiuti vari studi sul passaggio dall'immagine interna alla parola e, in base a vari esperimenti, è stato mostrato che solo dopo una fase di familiarizzazione con il problema, il risolutore passa da una fase visiva (rappresentazioni interne ed esterne) ad una linguistica. Bruner, nel 1964, scrisse che "Per trarre beneficio dal contatto con eventi che ricorrono regolarmente nell'ambiente, dobbiamo rappresentarci in qualche modo.

Liquidare questo problema come "pura memoria" equivale a falsarlo, poiché il fatto più importante nella memoria non è l'immagazzinare l'esperienza passata, ma piuttosto il

recuperare ciò che interessa, in qualche forma utile. Ciò dipende da come l'esperienza passata è codificata ed elaborata, in modo che possa davvero essere rilevante e utilizzabile nel presente, quando occorre. Il prodotto finale di tale sistema di codificazione e d'elaborazione è quella che possiamo chiamare rappresentazione". Il concetto di rappresentazione è di importanza fondamentale perché sta ad indicare il "modello" secondo il quale il soggetto codifica la realtà o gli oggetti d'esperienza. È in sostanza, una "trascrizione del reale nei termini delle categorie e degli schemi possibili al soggetto, che attraversano un itinerario di trasformazioni successive secondo un principio che possiamo chiamare di "evolutività rappresentazionale". Bruner distingue tre fasi di rappresentazione:

- **Esecutiva:** fase in cui il mondo del bambino appare dominato dal "linguaggio" dell'azione, la realtà è assimilata dal soggetto nei termini di ciò che si fa o che si può fare.
- **Iconica:** si passa dal concreto reale al mondo delle immagini mentali astratte; secondo Bruner in questa fase il bambino si immagina, si raffigura una manipolazione o un'operazione, per ricrearla quando sarà necessario (ad es. un bambino che deve ordinare oggetti in base ad una determinata proprietà, s'immagina la situazione iconicamente).
- **Simbolica:** questa fase consiste nella "rappresentazione attraverso dei simboli" (ad es. il linguaggio). In un contesto matematico quando il bambino entra in contatto con simboli astratti inizia una rappresentazione simbolica.

Per Bruner, questi tre modi di rappresentazione si sviluppano in quest'ordine e ciascuno di essi è la base cognitiva per il successivo; essi sono collegati in modo evolutivo. Bruner afferma che qualunque idea, problema o conoscenza può essere presentato nei tre modi, nell'ordine detto, allo scopo soprattutto di "fondare" le immagini mentali a cui fare riferimento e porle alla base delle acquisizioni cognitive.

[I riflessi della risoluzione di problemi in campo educativo](#)

Le ricerche sul "problem solving" possono avere molteplici riflessi sul piano dell'attività didattica. Il problem solving potrebbe essere definito come un approccio didattico teso a sviluppare, sul piano psicologico, comportamentale ed operativo, l'abilità nella risoluzione di problemi. Il problem solving, pur essendo associato allo sviluppo delle abilità logico matematiche di risoluzione di problemi, non si rivela l'unica area didattica che può giovare di dette abilità: "problem solving" in un'ottica interdisciplinare, può voler dire uso corretto dell'abilità di classificazione di situazioni problematiche e capacità, quindi, di risolvere problemi-tipo analoghi, siano essi pertinenti all'area logico-matematica o meno.

Inoltre il metodo di soluzione dei problemi (del quale il problem solving è una sfaccettatura) pone, come nucleo operativo, la scoperta ed il dominio di situazioni problematiche in generale, che possono sviluppare le potenzialità euristiche dell'allievo, e le sue abilità di valutazione e di giudizio obiettivo. Il metodo della didattica per problemi consente agli allievi di imparare a risolvere, con gradualità, problemi sempre più complessi che gli permettono di acquisire abilità cognitive di livello elevato. Un problema può essere una domanda che richiede una risposta precisa ed esauriente, oppure, un quesito che richiede l'individuazione o la costruzione di regole e di procedure che soddisfino condizioni predefinite e consentano di risolvere il quesito stesso.

La didattica per problemi deve essere intenzionale e funzionale rispetto agli obiettivi educativi e didattici da conseguire, in termini di conoscenze, competenze e capacità. Il filosofo ed epistemologo K. Popper sostiene che "[...] la ricerca scientifica consiste nel risolvere problemi, [...] la vita è costituita da problemi da risolvere" e quindi che "apprendere a risolvere problemi significa apprendere a vivere [...]".

Metodologie

Varie sono le tecniche e le modalità di problem solving che possono essere impiegate. Il problem solving prevede delle fasi che aiutano il soggetto ad impostare correttamente il problema e a chiarire alcuni aspetti che lo confondono, impedendogli di trovare delle soluzioni. Risolvere problemi è un lavoro che si affronta quotidianamente. A questo proposito sono stati pensati diversi metodi per aiutare le persone ad affrontare i problemi in modo articolato e soddisfacente. Il primo passo fondamentale per avviarsi verso la soluzione di un problema è il focalizzare l'attenzione sulla definizione e sui punti chiave del problema da risolvere. Una volta eseguito il primo passo si può procedere con le successive fasi di analisi. Se il vero problema non viene correttamente identificato si corre il rischio di lavorare alla soluzione di un falso problema risolvendo solo un falso fastidio che creerà la frustrazione di non essere stati capaci di sistemare la situazione problematica. Capire al volo se si è in una situazione a rischio richiede la sensibilità di:

- Identificare eventuali errori di definizione: succede spesso di giungere a conclusioni affrettate oppure di credere di aver capito il problema ma in realtà la situazione non è stata affatto chiarita. Questa è una situazione definita "jump to conclusion" ovvero saltare immediatamente alle conclusioni e alle soluzioni ritrovandosi così ad investire tempo e denaro nel fare attività che possono rivelarsi del tutto vane.
- Gli errori di linguaggio: l'abilità di identificare situazioni potenzialmente pericolose migliorerà di molto se particolarmente sensibili e suscettibili a tutti gli scenari in cui vi è un abuso delle parole errate di analisi della situazione presente. Esistono affermazioni che costituiscono un segnale che ci possono fare capire di essere in una situazione a rischio. Questo succede quando:
 - si fanno delle accuse (si cerca quindi il colpevole invece di una soluzione);
 - si è in presenza di una situazione poco chiara magari dovuta ad una scarsa leadership;
 - si sta provando a fare un'azione che vale l'altra, cioè sembra che l'importante sia fare qualcosa.
- Fermare le lamentele: l'uomo trova spesso immediato conforto nel criticare ciò che è accaduto nel passato, ma alla lunga questo comportamento ha un effetto negativo in quanto contribuisce ad aumentare il senso di frustrazione ed impotenza di fronte ai problemi.
- Cambiamento di comportamento: fa riferimento all'attitudine dei leader di porsi come modello di riferimento nei confronti di coloro che non hanno ancora raggiunto lo stesso livello di preparazione.
- Scomporre il problema: molti tra i metodi di problem solving suggeriscono di suddividere il problema principale in problemi più piccoli per renderlo più gestibile.

APS

APS, nato dall'inglese "Applied Problem Solving" e poi tradotto in italiano come "Applicare il Problem Solving" è un metodo di Problem Solving pratico, applicato a situazioni reali, in cui la semplicità e l'efficacia del metodo, unite alla forte enfasi sull'esecuzione delle soluzioni, vogliono essere il valore aggiunto rispetto ai metodi simili. La risoluzione dei problemi richiede la capacità di comprendere il contesto e l'ambiente, successivamente richiede che le persone vadano a raccogliere le evidenze in prima persona. Risolvere i problemi è un'attività faticosa in quanto si deve svolgere con la pratica, non solo con la teoria. È una metodologia che incorpora anche i processi cosiddetti di problem finding e problem shaping, mette assieme alcuni concetti già utilizzati da altri metodi e raggruppa in sé le fasi più efficaci e pratiche che permettono di:

- Ricostruire gli accadimenti.
- Definire il problema.
- Capire dove effettuare le analisi.
- Individuare le cause.
- Investigare fino alla causa radice (Root Cause).
- Studiare come applicare le soluzioni.
- Decidere come monitorare le soluzioni.
- Focalizzarsi per sostenere i risultati.

Il metodo è volutamente semplice perché vuole e deve essere applicabile a tutte le tipologie di problemi. Metodi più complessi possono essere più efficaci in singoli settori ma perdono drasticamente di efficacia se applicati in settori differenti.

DMAIC

La metodologia chiamata DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control), fornisce alle organizzazioni un metodo strutturato per affrontare e risolvere i problemi. Originariamente il suo compito era quello di ridurre le variazioni soprattutto nei processi di produzione. In seguito il metodo è stato utilizzato per i compiti più generali come il miglioramento della qualità, il miglioramento dell'efficienza, la riduzione dei costi e di altre attività di gestione delle operazioni al di là della produzione, nel settore dei servizi, della sanità etc. Il DMAIC è un processo costituito da cinque fasi flessibili, ma molto efficaci, per ottenere miglioramenti e mantenerli attraverso tutta una serie di attività, dalla definizione del problema, all'attuazione di una soluzione. Gli obiettivi generali delle varie fasi sono:

- **Define:** in questa fase vengono definiti i processi che presentano delle criticità per l'azienda. Le criticità possono riguardare ambiti relativi al prodotto, al servizio o appartenere ad aree transazionali. La fase di define si concentra sulla ricerca delle criticità più importanti all'interno di una azienda; queste sono le caratteristiche "critiche per la qualità" (CTQ). La sua finalità è quella di istituire un "monitoraggio" sia economico sia basato sulla soddisfazione del cliente per stabilire quale debba essere l'obiettivo dei progetti Sei Sigma da iniziare. Stabilito l'obiettivo, la fase di define serve a chiarire in linea generale quelle che sono le aspettative (e quindi il risultato previsto) e quelle che sono le risorse necessarie, sia in termini di risorse umane che in

termini strutturali e temporali, per portare a termine il progetto. In questo senso la fase di define si concentra anche sulla realizzazione di una prima mappa di processo che mostri tutte le fasi e le figure coinvolte.

- **Measure:** nella fase di measure viene misurata l'efficacia dei processi, "valutando" se un processo è efficace, cioè se realizza effettivamente gli obiettivi per cui è stato ideato. Per valutare in modo rigoroso l'efficacia dei processi, è quindi necessario: suddividere i processi nelle singole operazioni che li costituiscono, definire e mappare i processi correlati e scoprirne i punti deboli. La fase di measure si concentra infatti sulla realizzazione di un piano di raccolta dati robusto, che permetta di valutare quali siano le informazioni necessarie da raccogliere e quali le modalità di raccolta dati. I dati collezionati nella fase di measure sono la base della strategia Sei Sigma e sono indispensabili per proseguire nelle fasi successive della metodologia. Sono i dati infatti che evidenziano i legami tra le informazioni raccolte per definire il problema alla base del progetto e le possibili soluzioni e decisioni che saranno prese per ottimizzare il processo studiato.
- **Analyze:** nella fase di analyze vengono analizzati i dati raccolti nella fase di measure al fine di determinare le relazioni tra i fattori variabili del processo, per valutare quali siano i fattori sui quali sia possibile agire per spingere il miglioramento del processo: l'analisi dei dati rivela infatti l'influenza delle singole variabili (se è presente o meno e come è possibile quantificarla) sull'output del processo. Si cerca in particolare la correlazione tra cause (parametri del processo) ed effetti (criticità del processo). L'analisi dettagliata del processo permette anche di mettere in evidenza i limiti tecnologici intrinseci nel processo allo studio, al fine di individuare la tipologia di azioni di miglioramento necessarie.
- **Improve:** Nella fase di improve viene ricercata una soluzione migliorativa ai problemi riscontrati in fase di analisi, in modo da ottimizzare il processo studiato. Nel momento infatti in cui si ipotizza che migliorare un prodotto significa migliorare il processo alla base della sua realizzazione, sorge un interrogativo: " Come è possibile identificare, definire, ottimizzare e controllare i fattori chiave del processo?". Al fine di rispondere a questo quesito, l'attenzione deve essere rivolta alle caratteristiche CTQ, identificate già nella fase di define e verificate mediante l'analisi dei dati. Migliorare le caratteristiche chiave del processo significa innanzitutto individuare le variabili che hanno un forte impatto sulle prestazioni del processo stesso ed orientarle verso un aumento della loro efficacia. A tale fine vengono stabiliti dei limiti in cui devono essere contenute le variabili.
- **Control:** Una volta che il processo è stato ottimizzato, è necessario implementare un sistema di controllo che permetta di mantenere il livello di qualità raggiunto anche nel tempo. I processi lasciati "a se stessi" tendono infatti a degradare le proprie prestazioni a causa dell'intervento di cause speciali, tali da influenzare in modo anche considerevole le caratteristiche del processo. Queste derive possono essere evitate utilizzando strumenti di monitoraggio che, in modo preventivo, mettano in mostra le cause speciali in atto prima che queste portino ad un degrado del processo. Inoltre, attraverso la fase di control ci si assicura che i problemi che si sono verificati in passato non si ripresentino.

FARE

Focalizzare

- Creare un elenco di problemi.
- Selezionare il problema.
- Verificare e definire il problema.
- Descrizione scritta del problema.

Analizzare

- Decidere cosa è necessario sapere.
- Raccogliere i dati di riferimento.
- Determinare i fattori rilevanti.
- Valori di riferimento.
- Elenco dei fattori critici.

Risolvere

- Generare soluzioni alternative.
- Selezionare una soluzione.
- Sviluppare un piano di attuazione.
- Scelta della soluzione del problema.
- Piano di attuazione.

Eeguire

- Impegnarsi al risultato aspettato.
- Eseguire il piano.
- Monitorare l'impatto durante l'implementazione.
- Impegno organizzativo.
- Completare il Piano.
- Valutazione finale.

FMECA

Il FMECA (Failure Modes, Effects and Criticality Analysis) è l'evoluzione naturale della metodologia FMEA introdotta alla NASA a partire dal 1950, nell'ambito del programma lunare Apollo. È una metodologia di studio affidabilistico che fu pensata originariamente a supporto della progettazione di prodotti/sistemi complessi. Negli anni più recenti ha però trovato ampio spazio di applicazione in altri ambiti di utilizzo, quali l'analisi di processo e la manutenzione industriale. Per quanto riguarda l'applicazione della metodologia FMECA nella manutenzione industriale, essa si è affermata come lo strumento d'elezione per:

- l'analisi delle modalità di guasto di un'entità complessa;
- l'identificazione dei suoi elementi critici dal punto di vista affidabilistico;
- la definizione ragionata del piano di manutenzione a partire dai componenti critici.

La FMECA è una metodologia che si è consolidata sia per effetto della presenza di numerosi standard internazionali, che per la sua adozione, secondo diverse

interpretazioni, nella pratica industriale. Sostanzialmente la metodologia FMECA è costituita da una procedura per l'analisi di un'entità complessa (macchina, impianto, sistema di qualsivoglia natura) fondata su due principi fondamentali. Il primo è costituito dalla scomposizione gerarchica dell'entità sotto esame in sottogruppi a complessità decrescente, fino ad arrivare al livello di dettaglio voluto (eventualmente fino ai componenti elementari). Il secondo principio consiste nell'esecuzione dell'analisi di affidabilità ad ogni livello e cioè nella determinazione di modo, causa, meccanismo ed effetto del guasto a quel livello, valutando in modo opportuno le criticità dell'entità in esame. Alla fine di questo processo di analisi si ottiene un quadro estremamente articolato e documentato del modo e della probabilità con cui si possono generare i guasti nell'entità e, su tale base, si possono definire le più opportune azioni di progettazione, pianificazione e miglioramento della manutenzione o del progetto dell'entità.

PDCA

La metodologia del PDCA, nota anche come ciclo di Deming, è la rappresentazione visiva di un circolo definito "virtuoso" e di miglioramento continuo per prodotti, processi e problemi specifici. PDCA è l'acronimo dell'inglese Plan, Do, Check, Act ("pianifica, prova, verifica, agisci").

- **Plan (pianifica):** è necessario iniziare con la progettazione degli obiettivi e dei compiti, analizzare la situazione in cui ci si trova e ricercare le cause che hanno generato le criticità. In seguito a questo è necessario definire le possibili azioni correttive e risolutive della situazione.
- **Do (prova):** in seguito alla progettazione si procede con la realizzazione concreta, pertanto le azioni pensate vengono tradotte in pratica. Nel concreto si comincia ad attivare degli interventi anche su piccola scala in modo da risolvere la situazione problematica.
- **Check (verifica):** si analizzano le conseguenze delle azioni intraprese e si verifica se tali risultati combaciano con gli obiettivi che erano stati definiti nella fase iniziale. Se tutto va bene si passa all'ultima fase altrimenti si apportano ulteriori modifiche correttive, fino a quando funziona tutto bene.
- **Act (agisci):** se tutto funziona come desiderato, si rende stabile il cambiamento e lo si inserisce in produzione. In questo caso non è più una prova come nella fase "Do" ma si è pienamente convinti di quello che si sta mettendo in atto al fine di creare cambiamento.

La ruota di Deming si applica a qualsiasi campo e a qualsiasi livello. Alla fine del ciclo, quando il cambiamento è entrato nella normalità, si è pronti per avviare un nuovo ciclo, realizzando così un processo di miglioramento continuo.

Pensiero laterale

Il principio che sta alla base di questa modalità è simile al pensiero divergente: per ciascun problema è sempre possibile individuare diverse soluzioni, alcune delle quali emergono solo prescindendo da quello che inizialmente appare l'unico percorso possibile cercando elementi, idee, intuizioni, spunti fuori dal dominio di conoscenza e dalla rigida catena logica.

È importante quindi disporre di modalità e strumenti che facilitino questi processi di pensiero, per generare creativamente ipotesi da abbinare e combinare con le conoscenze

già possedute, fino al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. È il caso delle mappe creative, che consentono al contempo di fermare le idee e di registrarle, predisponendole per essere poi rielaborate. Tra queste si collocano anche le mappe mentali di Tony Buzan oppure le solution map, che possono essere utilizzate per facilitare lo svolgimento di sessioni creative basate su tecniche come i sei cappelli per pensare.

Risolvi ed analizza

Questa metodologia viene utilizzata in ambito informatico per circoscrivere i problemi e costruire delle metodologie specifiche per gli utenti che si basano sull'esperienza comune e sulla condivisione delle conoscenze. Per risolvere un problema in modo definitivo ed efficace non basta più conoscere a fondo uno specifico aspetto dell'impresa. Problemi complessi e globali richiedono nuove competenze di problem solving: il Systems Engineering, applicato da migliaia di imprese di tutte le dimensioni e di tutti i settori, è un metodo che si fonda sull'applicazione pratica del pensiero sistemico (system thinking), che permette di descrivere e analizzare un problema in un'ottica globale.

I principi fondamentali sono 3:

- Cercare la responsabilità di una situazione problematica rallenta la soluzione dello stesso senza portare benefici evidenti.
- Se si trova una soluzione bisogna rendere disponibile una descrizione dettagliata del problema e del metodo per risolverlo.
- Se non si trova una soluzione è comunque importante dettagliare bene il problema e descrivere accuratamente i passi da seguire affinché il problema non si ripresenti.

Le operazioni da seguire sono le seguenti:

- Relazionare gli effetti del problema.
- Relazionare la situazione hardware e software.
- Identificare tutte le modifiche effettuate prima dell'esistenza del problema.
- Ricercare le cause.
- Analizzare le cause.
- Porre rimedio se possibile.
- Verificare che il rimedio abbia risolto effettivamente il problema.
- Relazionare la soluzione oppure dichiarare l'impossibilità di trovare una soluzione adeguata.

Strumenti

Quelli che seguono sono strumenti diffusi e comunemente utilizzati dai metodi di problem solving per svolgere con successo alcune fasi particolari del metodo di lavoro. Gli strumenti di gestione per il problem solving sono definiti come un insieme di procedimenti mentali, ossia tecniche di pensiero atte a far emergere dei risultati utili ai fini della soluzione del problema che attingono dal contributo di molteplici discipline come l'economia, la psicologia, la matematica e la sociologia.

5W2H

Questa è un'analisi semplificata delle cause tecniche. Le 5W sono rappresentate dalle domande: Who ("Chi?"), What ("Cosa?"), Where ("Dove?"), When ("Quando?") e Why

("Perché?"), mentre le 2H rappresentano le domande How ("In che modo?") e How many ("Quanti?"). Rispondendo a queste sette domande, si possono individuare alcune delle principali cause del problema. Questa tecnica può essere utilizzata per aiutare a definire un reclamo del cliente o la ritardata consegna di un fornitore o in ogni altra situazione che si può incontrare nella filiera di produzione. Con una definizione specifica del problema si può iniziare un lungo cammino verso lo sviluppo di una vera e propria soluzione.

Analisi di Ishikawa

Viene anche chiamato diagramma causa-effetto, diagramma a lisca di pesce o diagramma ad albero. Il diagramma di Ishikawa prende il nome da Kaoru Ishikawa, che lo inventò e mise a punto nel 1969 ed è uno strumento che permette e facilita l'analisi di un certo fenomeno o problema da parte di un gruppo di persone grazie alla sua stessa struttura. Esso è inteso nei termini di una rappresentazione logica e sistematica delle relazioni esistenti tra un problema e le possibili cause che l'hanno generato.

Per procedere all'applicazione di questo strumento bisognerà innanzitutto che il gruppo che analizzerà il fenomeno sia un team costituito da persone che possiedono esperienza in merito al tema alla base del problema ed in secondo luogo bisognerà avvalersi dello strumento di brainstorming mediante cui i componenti esprimeranno liberamente le personali posizioni in merito alle possibili cause del problema. A questo punto si dà il via alla costruzione del diagramma che riporta alla destra, (in un'ideale testa della lisca di pesce) il problema così come lo si è denominato e a partire da questa "testa" si articolano via via le cause emerse che si organizzano in diversi rami secondo un ordine gerarchico: dalle cause che hanno generato il problema si articolano rami secondari che presentano le cause che a loro volta hanno incrementato o generato le cause principali del problema individuate.

Il momento della costruzione ed applicazione dello strumento si compone delle seguenti fasi:

- si individua innanzitutto l'effetto o problema da analizzare;
- si rappresenta il fenomeno mediante la costruzione del diagramma causa-effetto;
- si analizzano le correlazioni di causa-effetto emerse dal diagramma;
- si focalizza l'attenzione sulle possibili cause, dunque si procede ad un'indagine sulle probabili cause prese una per volta;
- si individua l'azione correttiva ritenuta più opportuna;
- si verifica l'efficacia effettiva dell'azione di correzione individuata.

Una volta strutturato il diagramma vanno analizzate dal gruppo le cause individuate. Per prima cosa si devono individuare le cause più probabili, successivamente si rilevano le cause più importanti, ed infine si verifica se le cause individuate come più importanti siano o meno quelle che influenzano realmente il problema, se siano cioè le vere cause. La tappa che consiste nella verifica delle cause individuate si compone delle seguenti azioni:

- si prende in esame la prima causa e si progettano le possibili verifiche utili per validare o smentire l'ipotesi fatta;
- nel caso in cui il problema permanga ugualmente l'ipotesi formulata non è corretta;

- si procede con le altre cause nella medesima maniera, verificando dunque se l'ipotesi sulle successive cause sia corretta o gli effetti permangano;
- nel caso in cui non si individui ancora la soluzione al problema, nonostante la corretta applicazione dei punti precedenti, si procede con il riesaminare nuovamente tutta l'analisi;
- infine è necessario rimuovere ogni causa individuata anche quando la causa principale è stata individuata.

Suggerimenti per l'applicazione di questo strumento: nella costruzione del diagramma si usufruisca della collaborazione di molte persone, si incoraggino tutti gli interventi e tutti i commenti nella fase di brainstorming senza considerarne alcuno futile o bizzarro, tenendo in considerazione che più cause emergono, meglio è. Delle indicazioni finali importanti riguardano poi la considerazione di errori di campionamento, errori di ispezione ed errori dovuti a disattenzione, che sono importanti allo scopo di evitare errori nell'analisi dell'effetto o problema e il procedere con calma, senza nessuna urgenza nel trovare delle soluzioni concrete.

Brainstorming

Il brainstorm o brainstorming ("tempesta di cervello") è una tecnica impiegata per facilitare la soluzione di un problema e stimolare il pensiero creativo; tende a liberare l'immaginazione delle persone, il cui cervello, come suggerisce il nome, è effettivamente messo in continua agitazione. Consiste in una riunione, che può coinvolgere da pochi allievi a un gruppo anche di cinquanta persone, in cui la ricerca della soluzione di un dato problema avviene mediante la libera espressione delle idee e delle proposte che il tema stesso avrà stimolato in ognuna delle persone coinvolte.

Il brainstorming, diffuso per la prima volta da Osborn nel 1957, si fonda sul principio essenziale del debridage ("sbrigliamento"), per cui nessuna idea, nessuna proposta, può essere respinta o rifiutata. Ciascuno ha diritto di dire ciò che pensa utilizzando la forma che preferisce. Tende dunque ad abolire i comportamenti e gli atteggiamenti critici verso le idee espresse, in quanto, come afferma Rogers, costituiscono la barriera più forte per la comunicazione. Infatti, se il membro di un gruppo teme di essere giudicato, tenderà a non esprimersi liberamente e le sue potenzialità ideative verranno inibite. Il senso di appartenenza al gruppo contribuisce ad aumentare il livello di sicurezza individuale: ogni membro si sente più protetto e difeso dall'atmosfera critica e giudicante del rapporto interumano. Ne consegue anche la diminuzione del senso di colpa che ogni decisione e ogni comunicazione comportano (date le modifiche che l'individuo provoca in sé e negli altri quando esprime un proprio messaggio). Viene dunque rinforzata la personalità del soggetto, si incrementano la sua creatività e la possibilità di comunicazione della creatività stessa. Il brainstorming trova ulteriore fondamento nella teoria psicologica dell'associazione di idee. Questa teoria afferma che ogni partecipante si lasci andare alle proprie associazioni libere, senza censura, accogliendo le produzioni altrettanto spontanee degli altri membri del gruppo come un bene comune, su cui può continuare ad associare: molto spesso, infatti, un'idea ne genera un'altra, questa ne ispira un'altra ancora e così via, in una reazione a catena. Si passano così in rassegna tutte le possibili interpretazioni di un fenomeno, mettendo su un piano di pari valore le soluzioni più sagge e le spiegazioni più inconsuete.

Alla fine il risultato che si ottiene è ricco, inatteso e lascia intravedere prospettive promettenti. Il brainstorming costituisce un notevole strumento di allenamento, di

formazione e di insegnamento, grazie al quale i partecipanti acquisiscono progressivamente:

- fiducia nella propria personale capacità di immaginazione, stimolata dalle interazioni e protetta dalla critica altrui;
- spontaneità, che fiorisce nell'improvvisazione e nell'illuminazione provocata da un'idea appena formulata;
- fiducia negli altri, le cui proposte possono ispirare e aiutare il precisarsi delle proprie: anche le idee apparentemente assurde e banali si dimostrano un anello indispensabile della catena di associazioni e per tale motivo è essenziale che tutti esprimano le loro idee.

La tecnica aiuta anche a sviluppare un atteggiamento elastico, interrogativo, di apertura permanente nei confronti di un problema.

Nella psicologia

Lo studio della soluzione di problemi è un campo di ricerca originariamente creato dalla psicologia del pensiero, una branca della psicologia sperimentale che si occupa dello studio fenomenologico delle diverse modalità ideative (immaginazione, ragionamento), al fine di isolare i fattori psicologici che le determinano. In senso stretto la psicologia del pensiero si è però rivolta allo studio di problematiche specifiche quali la formazione dei concetti, la genesi e lo sviluppo del pensiero logico e la risoluzione di problemi. Secondo Kanizsa "Un problema sorge quando un essere vivente, motivato a raggiungere una meta, non può farlo in forma automatica o meccanica, cioè mediante un'attività istintiva o attraverso un comportamento appreso".

Per poter sostenere l'esistenza di un problema si devono verificare due condizioni: la presenza di una motivazione che spinge a perseguire un fine e l'indisponibilità della strategia necessaria per raggiungerlo. La motivazione, vale a dire la spinta ad agire, può consistere in un bisogno fisiologico o in bisogni propri del soggetto (come la curiosità); di conseguenza il problema susciterà degli interrogativi, delle domande configurandosi come una "situazione problematica". Afferma ancora Kanizsa che "Si è sempre assunta l'esistenza del problema come un dato, come un fatto esistente per sé e non richiedente ulteriore comprensione. Ma questa assunzione del problema come dato dal quale partire è arbitraria: il problema non è un dato, un fatto naturale, ma è un prodotto psicologico. Si converrà senza difficoltà che esiste un problema solo là e quando vi è una mente che vive una certa situazione come problema. Diciamo di più, e più esattamente: vi è problema solo quando la mente crea o determina il problema: vi è problema solo nella dimensione psicologica, non in quella naturale, od oggettiva".

Psicologia della Gestalt

Lo studio su come si svolgono i processi di pensiero di fronte ad una situazione problematica, è stato profondamente influenzato dalle concezioni teoriche e dalle analisi sperimentali degli psicologi di orientamento gestaltista, in particolare di Wertheimer, Köhler, Koffka e Duncker. Il termine "problem solving" si incontra di rado negli scritti degli psicologi gestaltisti che preferiscono parlare di pensiero produttivo. Questa preferenza mette in risalto la convinzione che l'attività non si riduca ad una mera riproduzione del passato, al riemergere di idee, di immagini, di comportamenti che sono già esistiti, ma che, accanto a quell'attività riproduttiva, ci siano anche processi che

producono veramente il nuovo, che creano ciò che non è ancora stato, che fanno scaturire l'idea mai sorta prima, almeno nella mente di quel determinato organismo pensante.

Le prime ricerche condotte in riferimento a quest'indirizzo furono quelle di Köhler, il quale studiò, tra il 1914 e il 1917, il comportamento di animali (e in particolare di scimpanzé) posti in situazioni problematiche molto semplici (ad esempio uno scimpanzé doveva trovare il modo di impossessarsi di una banana appesa al soffitto di una gabbia o collocata all'esterno di questa ad una certa distanza dalle sbarre, avendo a disposizione alcuni oggetti che avrebbero potuto utilizzare come strumenti: un bastone, una cassa, una scala portatile, ecc.). Köhler ha così potuto stabilire che questi animali sono capaci di ristrutturazioni improvvisate dell'ambiente, che costituiscono una soluzione del problema (ad es. portando la cassa, sino a poco prima usata solo come recipiente o sedile, sotto la banana e utilizzandola come mezzo per alzare il livello del pavimento). Egli osservò che dal comportamento concreto dell'animale e dalla sua ristrutturazione oggettiva di tale ambiente era possibile risalire ai processi di ristrutturazione che potevano avere avuto luogo nella sua rappresentazione cognitiva dell'ambiente.

Köhler suppose che il pensiero ed il problem solving non erano la semplice somma di stimolo-risposta, ma che doveva in qualche modo avvenire una percezione globale del problema come totalità funzionale. Il problema, cioè, diventava comprensibile e risolvibile proprio perché i rapporti tra gli elementi in gioco improvvisamente si mostravano agli occhi dell'individuo in tutta la loro evidente chiarezza. Questo fenomeno, vitale per l'evoluzione del processo di pensiero, fu indicato dai gestaltisti con il termine di *Einsicht* o, in inglese, *insight* che letteralmente significa “vedere dentro”, cioè intuire. Fu però il lavoro di M. Wertheimer a chiarire il significato di “struttura” e di “insight” nell'ambito più specifico dell'insegnamento. Il pensiero che comprende una struttura venne da lui ribattezzato “pensiero produttivo”, cioè quel tipo di pensiero che, partendo da un problema, produce una struttura nuova avente carattere di soluzione. Il lavoro di Wertheimer ha per oggetto il pensiero umano e si svolge attraverso un'analisi minuziosa ed affascinante del modo in cui concretamente una persona affronta un problema, si affatica intorno ad esso ed infine lo risolve.

Secondo Wertheimer è necessario osservare la situazione liberamente, a mente aperta, con una visione complessiva, cercando di capire fino in fondo, di rendersi conto, di mettere in evidenza la relazione interna che esiste tra la forma e il compito assegnato giungendo, nei casi migliori, alle radici della situazione, illuminando e rendendo trasparenti i caratteri di struttura essenziali. Dagli studi di Wertheimer prendono spunto quelli del suo allievo K. Duncker. Egli ha studiato a fondo le situazioni in cui l'*insight* non ha luogo d'un tratto, ma solo al termine di un lungo processo di ricerca nel corso del quale la prima fase è costituita da una soluzione del problema di partenza che però si rivela subito come troppo generica, permettendo solo di riformulare tale problema in termini più definiti, dando così avvio ad una seconda fase e poi ad altre, ciascuna delle quali rappresenta una soluzione rispetto al problema immediatamente precedente ma apre a sua volta un problema più specifico. Egli si è anche occupato delle strategie con cui può essere affrontato il problema distinguendo fra le “analisi dall'alto” (quelle cioè che prendono come punto di partenza l'obiettivo, e le richieste che esso pone), e le “analisi dal basso” (quelle cioè che prendono avvio da una considerazione del materiale a disposizione, e delle possibilità che esso offre, in vista di un certo obiettivo). Un punto di grande interesse sia psicologico che pedagogico è quello delle difficoltà che il pensiero può incontrare nella ricerca di una soluzione.

Duncker ha messo in evidenza una difficoltà, di carattere generale, consistente nel fenomeno della fissità funzionale, ovvero nella tendenza ad utilizzare certi oggetti solo per quelle che sono le loro funzioni abituali (per es. un paio di forbici per tagliare) senza giungere a vedere che in certe situazioni essi potrebbero essere utilizzati per funzioni diverse e insolite (ad es. le forbici come compasso). Un'altra difficoltà, che si presenta quando un problema è formulato verbalmente, consiste nelle cosiddette implicazioni parassite dei termini verbali ovvero in interpretazioni riduttive del significato di certe parole le quali limitano indebitamente le direzioni lungo le quali viene cercata una soluzione. Fra le strategie che hanno un valore euristico, possono cioè rendere più facile la scoperta di una soluzione, un ruolo notevole può avere quella della semplificazione, consistente nel cambiare i dati di un problema sostituendoli con altri assai più semplici, senza tuttavia modificare la struttura del problema stesso, che è però in tal modo assai più evidente, rendendo più agevole la ristrutturazione. Una notevole utilità possono avere le rassegne di situazioni analoghe già vissute, che, come osserva Duncker, possono suggerire, “per assonanza”, delle proposte di soluzione e le esperienze di brainstorming, compiute sia in gruppo che individualmente, sulla base del principio che una certa idea può favorire l'emergere di altre (per contrasto, per completamento, per differenziazione).

Problem solving collettivo

La risoluzione dei problemi viene applicata a molti livelli diversi, dall'individuo alla civiltà. La risoluzione collettiva dei problemi si riferisce alla risoluzione dei problemi eseguita collettivamente. Le questioni sociali e le questioni globali in genere possono essere risolte solo collettivamente.

È stato notato che la complessità dei problemi contemporanei ha superato la capacità cognitiva di qualsiasi individuo e richiede competenze e capacità di problem solving collettive diverse ma complementari.

L'intelligenza collettiva è un'intelligenza condivisa o di gruppo che emerge dalla collaborazione, dagli sforzi collettivi e dalla competizione di molti individui.

La risoluzione collaborativa dei problemi riguarda le persone che lavorano insieme faccia a faccia o in spazi di lavoro online con l'obiettivo di risolvere i problemi del mondo reale. Questi gruppi sono composti da membri che condividono una preoccupazione comune, una passione simile e/o un impegno per il proprio lavoro. I membri sono disposti a porre domande, meravigliarsi e cercare di comprendere problemi comuni. Condividono competenze, esperienze, strumenti e metodi. Questi gruppi possono essere assegnati dagli istruttori o possono essere regolati dagli studenti in base alle esigenze dei singoli studenti.

I gruppi, o membri del gruppo, possono essere fluidi in base alle necessità o possono verificarsi solo temporaneamente per completare un'attività assegnata. Possono anche essere di natura più permanente a seconda delle esigenze degli studenti. Tutti i membri del gruppo devono avere un input nel processo decisionale e avere un ruolo nel processo di apprendimento. I membri del gruppo sono responsabili del pensiero, dell'insegnamento e del monitoraggio di tutti i membri del gruppo. Il lavoro di gruppo deve essere coordinato tra i suoi membri in modo che ogni membro dia un eguale contributo all'intero lavoro. I membri del gruppo devono identificare e sfruttare i propri punti di forza individuali in modo che tutti possano dare un contributo significativo al compito. I gruppi collaborativi richiedono sforzi intellettuali congiunti tra i membri e coinvolgono interazioni sociali per risolvere i problemi insieme. La conoscenza condivisa durante queste interazioni viene

acquisita durante la comunicazione, la negoziazione e la produzione di materiali. I membri cercano attivamente informazioni da altri ponendo domande. La capacità di utilizzare le domande per acquisire nuove informazioni aumenta la comprensione e la capacità di risolvere problemi. Il lavoro di gruppo collaborativo ha la capacità di promuovere capacità di pensiero critico, capacità di problem solving, abilità sociali e autostima. Utilizzando la collaborazione e la comunicazione, i membri spesso imparano gli uni dagli altri e costruiscono conoscenze significative che spesso portano a risultati di apprendimento migliori rispetto al lavoro individuale.

Problem finding

Il termine inglese *problem finding*, in italiano identificazione o individuazione del problema, indica una parte del processo mentale che porta alla risoluzione di un problema. Si tratta di quella fase che comprende l'individuazione e la definizione di una situazione problematica a partire proprio dalla decisione di fermarsi a pensare. Nell'ambito delle ricerche cognitive (vedi Scienze cognitive) sulla risoluzione dei problemi, si teorizza che la capacità di scoprire un problema richieda apertura intellettuale e intuizione, requisiti che implicano l'utilizzo della creatività (aspetto che si delinea come fondamentale in questa prima parte del processo di risoluzione di un problema). Trovare il problema può, a seconda dell'entità di quest'ultimo, risultare un passaggio più semplice o più complesso della risoluzione del problema stesso.

Storia, ricerche e studi effettuati

Il merito di aver stabilito le radici intellettuali del *problem finding* è di tre studiosi statunitensi: Charles Peirce, Herbert George Mead e John Dewey, considerati anche i fondatori, tra il XIX e il XX secolo, del pragmatismo, attraverso il quale si predilige un atteggiamento mentale di ricerca delle soluzioni applicabili ai problemi che vengono affrontati in maniera concreta anziché in forma teorica. Successivamente quello che si conosce del *problem finding* deriva dagli studi sul processo creativo e sul processo di soluzione ai problemi.

Nei primi anni del 1970, Jacob Getzels e Mihály Csíkszentmihályi hanno condotto uno studio sulle modalità pratiche utilizzate dagli artisti nello scoprire, creare, e nel formulare un problema. Dalla ricerca condotta su un campione di 31 studenti di belle arti, hanno osservato come i comportamenti di *problem finding* erano fortemente legati al grado di originalità e al valore estetico dei prodotti risultanti, così come al livello di successo artistico ottenuto a lungo termine. L'esperimento portò alle seguenti conclusioni:

- il *problem finding* può essere studiato oggettivamente,
- ci sono differenze individuali nel *problem finding* così come ci sono nel *problem solving*,
- vi è una relazione positiva tra la qualità della soluzione che viene raggiunta e la capacità di *problem finding*, caratteristica che sembra essere duratura.

Getzels riprende Einstein sostenendo che la formulazione di un problema è spesso più importante della soluzione stessa. Successivamente studiando il comportamento dei dirigenti scolastici, dal punto di vista del *problem finding*, ha potuto ribadire che l'attenzione deve essere rivolta non solo alla parte finale del prodotto o della soluzione, ma anche, dato che la qualità della soluzione è in funzione della qualità dei problemi, a come i problemi si trovano.

Un altro gruppo di studiosi, Okuda, Runco & Berger ha cercato di determinare una misura delle abilità di problem finding o problem construction attraverso un campione di 91 studenti delle scuole elementari. "Le correlazioni risultanti indicarono che il problem finding è stato il singolo miglior predittore delle attività creative realmente attuate".

Mihaly Csikszentmihalyi (1999) ha condotto uno studio longitudinale in 30 anni sul processo creativo in relazione al problem finding scoprendo che "il processo creativo incomincia quando una persona si interessa, si incuriosisce o si preoccupa per qualcosa: è a quel punto che può iniziare la formulazione del problema".

Nonostante l'evidente importanza che i problemi hanno nello stimolare il pensiero e nel guidarlo verso nuove soluzioni, si conosce ancora molto poco al riguardo di come i problemi stessi vengano trovati e formulati.

Problem finding nel processo di risoluzione di un problema

Le fasi che compongono il processo che porta dal problema alla soluzione sono: problem finding, problem posing, problem setting, problem analysis, problem solving, decision making e decision taking.

La prima fase è il problem finding che si attiva nel momento in cui ci troviamo davanti ad una situazione di squilibrio tra obiettivi e bisogni-desideri e che richiede un primo atto cognitivo, quello di fermarsi a pensare per definire e delineare le caratteristiche del problema.

Questo si conclude nel problem posing ovvero quella fase, che alcuni includono nel problem finding, in cui si delinea la forma/posizione del problema (lett. porre, mettere in posa), si cerca di definirne i limiti spazio-temporali e delinearne una configurazione cognitiva.

Successivamente, si passa al problem setting (lett. stabilire, regolare) in cui si pongono anche tutti quei riferimenti come il grado di difficoltà, le situazioni, persone, oggetti coinvolti, individuando tutto ciò su cui possiamo intervenire e preparando una sorta di trampolino di lancio per la ricerca della soluzione.

Il problem analysis (lett. analizzare) consiste in una scomposizione del problema in cui i vari elementi dello stesso vengono presi in considerazione uno ad uno, per favorire una piena comprensione della situazione. Questo passaggio è importante per comprendere quanto i vari fattori individuati agiscano nella situazione e come la influenzino in un verso o in un altro, sia dal punto di vista delle cause, sia dal punto di vista degli effetti o conseguenze.

A questo punto, per un'efficace risoluzione, si può utilizzare il metodo S.M.A.R.T. descritto da Peter Drucker nel suo libro *The Practice of Management* (1954). Esso definisce nel dettaglio tutti i passaggi da svolgere per una precisa focalizzazione dell'obiettivo e per una valida pianificazione dei passaggi da affrontare (S: Specifico, M: Misurabile, A: Raggiungibile, R: Realistico, T: Temporizzato).

Il problem solving (lett. risolvere, sciogliere il problema) è il passaggio in cui si individuano le leve che portano al cambiamento e si elaborano le strategie per metterle in movimento, in questo passaggio è importante l'utilizzo dell'immaginazione creativa che permette di generare un ventaglio di soluzioni.

Al decision making (lett. costruire, formare la decisione) si giunge se il processo si è dimostrato, come spesso accade, molto fruttifero e generativo e con l'identificazione di molteplici soluzioni; prendendo in esame le diverse possibilità e alternative, la persona compie una cernita, mantenendo la strada più valida ed efficace per la risoluzione della problematica.

Ultima parte è quella di decision taking (lett. prendere, adottare una decisione) che risulta essere la più concreta del processo e produce effettivamente il cambiamento al problema, che permette di risolvere la situazione.

Una capacità utile a sostegno del percorso di risoluzione di un problema è il problem talking che viene definita come abilità di comunicare, esprimere, esplicitare e spiegare il problema in tutte le varie fasi.

Problem finding e creatività

La capacità di problem finding inizia quando davanti ad una situazione ci si sofferma a pensare e si cerca di dare risposta ad alcune domande che sorgono, per esempio: “Dov'è o qual è il vero problema da risolvere?” “Quali sono i fattori implicati e gli aspetti collegati ad esso?”.

È a questo punto che il nostro processo di pensiero necessita di poter trovare il modo per definire il problema in modo migliore, preciso, nuovo, originale, prendendo in considerazione il maggior numero di punti di vista e successivamente cercando di valutare e di intravedere le soluzioni per fare passi in avanti in direzione di un efficace problem solving. Per riuscire a fare questo diventa fondamentale il modo in cui si utilizza il pensiero creativo.

L'utilizzo del pensiero può essere solleticato da passaggi significativi di alcune modalità che indichiamo come creatività.

La didattica della creatività si muove su delle linee basate su alcuni passaggi significativi:

- dai prodotti ai processi;
- dalla soluzione di alcuni problemi (utilizzando metodi standard) alla scoperta dei problemi;
- dalle definizioni (già preordinate) alla ricerca di orizzonti di senso (trovando nuove costruzioni di senso);
- dai contenuti confezionati in sequenze logiche (secondo modalità già in uso), ad una nuova costruzione di ipotesi secondo una psicologia di sviluppo e di apprendimento;
- dalla conoscenza di teorie alla costruzione di ipotesi fondate sulla logica delle buone ragioni.

La parola "pensare" ha un ventaglio semantico molto ampio, Dewey si sofferma in particolare su:

1. Qualunque cosa ci venga in mente e in cui siamo competenti.
2. Pensare a qualcosa che è assente dai sensi in contrapposizione all'immediatezza dell'esperienza.
3. Pensare è uguale a giudicare come vero sulla valutazione di una qualche ragione.

Ciò che separa il punto 2 dal 3 è il peso che si dà alle giustificazioni. Nel punto 2 è possibile inventare storie fantastiche mentre nel punto 3 il pensiero segue la logica di una qualche riflessione. Nel pensiero riflessivo, infatti, è condizione essenziale includere delle relazioni rispettando le regole. Anche se ciò può sembrare insolito, questo tipo di pensiero è un'eccezione e non una regola, perché si tende a non pensare piuttosto che a farlo in modo riflessivo. La creatività è l'esatto opposto di questa naturale indolenza del pensiero ed è particolarmente importante attivarsi per l'educazione del pensiero creativo. La didattica della creatività rivolge una particolare attenzione alla formazione del pensiero, che non riguarda i contenuti ma le procedure. Quindi, bisogna cercare di utilizzare i contenuti disciplinari in modo alternativo e a non classificarli con un processo di pensiero su ciascuna disciplina. Il trasferire l'attenzione dai prodotti ai processi passa per una fase problematica: serve una scossa. Quando un'azione si arresta allora la mente si attiva alla riflessione. Ciò che ci fa cadere, generalmente, è un'azione improvvisa, sorprendente. Il nostro cervello cerca immediatamente soluzioni già conosciute, ma se questo stimolo non corrisponde a nessuna conoscenza già preordinata, allora, scatta l'allarme che ci impone di pensare in modo produttivo e divergente. Si diventa olistici, lasciando aperte tutte le porte dell'apprendimento e aperti al dialogo.

Tipologie di problem finding

Ogni individuo che decide di fermarsi a pensare ed a riflettere al fine di individuare o di imbattersi in una situazione problematica può distinguere tre casi di problem finding:

- Il problema è dato ed è presentato da persone terze in modo chiaro e lineare, con un metodo per la sua risoluzione conosciuto e una soluzione già sperimentata e padroneggiata da altri, se non ancora appresa da chi si prepara a risolverlo. Un banale esempio che tutti noi abbiamo sperimentato durante gli anni della scuola è quello dei “problemi di geometria” nei quali ci venivano forniti dei dati su cui calcolare aree e perimetri: nei casi più semplici bastava applicare la formula per giungere al risultato, talvolta, invece, era necessario ricavare dei dati da altri, applicando più formule per poter risolvere in maniera adeguata il problema.
- Il problema esiste ma non viene presentato come tale da altri, bensì viene scoperto direttamente dall'individuo. La sua formulazione può essere stata esplicitata chiaramente o meno, il metodo per risolverlo può essere o meno già stato trovato e la soluzione può essere o meno già conosciuta. Un esempio di tale caso può essere la scoperta dei raggi X: guardando un'illustrazione fotografica fosca Roentgen, invece di trovare in ciò solo una seccatura come avevano fatto altri prima di lui, si chiese perché la fotografia fosse così nebbiosa. Ciò diede l'avvio all'identificazione del problema che permise di scoprire i raggi X.
- Il problema non sussiste finché qualcuno non lo crea/inventa. Ovviamente non sono ancora state apprese né la sua soluzione né un possibile metodo per giungervi. Molti scienziati, come molti artisti, immaginano/creano problemi dove questi ancora non esistono per poter scoprire/inventare nuovi metodi, nuove soluzioni, nuovi orizzonti.

Metodologie

Il modello essenziale con il quale si svolge il processo di problem finding consta di tre fasi principali:

- **ANALIZZARE LE INTERCONNESSIONI:** Dato che ogni cosa/fatto/azione è necessariamente collegata direttamente o indirettamente ad altre che possono esserle simili o meno, il problem finder deve cercare di pensare in maniera analitica al fine di sviscerare il problema secondo le molteplici connessioni che interessano i vari aspetti che lo compongono. In questa fase ci si può avvalere di metodologie quali, ad esempio, il brainstorming, il focus group, la creazione di diagrammi, ecc.
- **ESAMINARE I PROBLEMI POSSIBILI ED ALTERNATIVI:** In tale fase colui che si accinge a risolvere il problema deve, con la maggior creatività, apertura mentale e libertà possibili, cercare di porsi il maggior numero di domande su tutto ciò che riguarda la situazione che deve affrontare (ad esempio sulle cause che portano alla situazione problematica, sulle sue conseguenze, sulle percezioni inerenti alla questione,...).Ciò che si propone questa fase è di non fermarsi alla prima conformazione che il problema assume data dalle prime impressioni, bensì di esplorarlo particolareggiatamente per poter così essere certi di aver trovato quello corretto. Infatti, anche se i problemi che si presentano sono simili, spesso accade che vi si applichino soluzioni pre-confezionate ed utilizzate in problemi precedenti con il rischio di utilizzare “la soluzione giusta al problema sbagliato”.
- **PORRE LE GIUSTE DOMANDE:** Dopo aver creato un elenco esaustivo dei possibili interrogativi riguardanti il problema, il problem finder deve scegliere la migliore, la più corretta, la domanda che centra il cuore della questione e che può spalancare le porte a una vasta serie di quesiti connessi a quello che si tenta di risolvere.

Un approccio semplificato è quello proposto nel metodo APS da Ivan Fantin, illustrato nel suo libro *Applicare il Problem Solving* (2013) che si snoda attraverso due fasi:

- **WHEN:** ricostruzione degli accadimenti mediante l'utilizzo dell'asse del tempo e del rapporto causa-effetto di ognuno di essi.
- **WHAT:** individuazione del rapporto causa-effetto più significativo, attraverso cui impostare la misurabilità del problema.

A questi due passaggi propri del Problem Finding seguono gli altri passi propri della metodologia di problem solving nella sua interezza.

Educazione secondo il metodo problem-posing

L'educazione secondo il metodo problem-posing si riferisce ad un termine coniato dall'educatore brasiliano Paulo Freire nel suo testo del 1970, *Pedagogy of the Oppressed* (Pedagogia del oppresso, Pedagogia degli oppressi). Il problem-posing si collega ad un metodo d'insegnamento che sottolinea l'importanza del pensiero critico per affrancarsi. Freire usò tale metodo quale alternativa all'educazione secondo il modello educativo tradizionale o banking education, secondo cui chi apprende è un contenitore da riempire con le conoscenze.

Origini

La pedagogia di Freire originò dalle sue osservazioni ed esperienze mentre lavorava quale istruttore in un programma di alfabetizzazione rivolto a contadini del Brasile. In quel periodo, Freire divenne consapevole della dominazione economica, politica, sociale causata dal paternalismo. Il paternalismo conduce ad una cultura del silenzio, che impedisce alle persone di confrontarsi sulla propria oppressione. Egli trasformò questa

filosofia in pedagogia poiché l'intero sistema educativo era uno degli strumenti maggiori per mantenere la cultura del silenzio. La sua filosofia dell'educazione è centrata sulla coscienza critica per cui gli oppressi riconoscono la causa della propria oppressione; così attraverso un'azione di trasformazione essi possono creare una nuova situazione che rende possibile la ricerca di una umanità più completa. L'educazione centrata sul problem-posing è il sentiero che conduce alla coscienza critica. James D. Kirylo nel suo libro, Paulo Freire: The Man from Recife, ripropone il pensiero di Freire affermando che l'educazione secondo il problem-posing è quella in cui gli esseri umani sono visti quali esseri consapevoli che pur essendo incompleti sono calati nel processo del divenire. L'opera di Freire è radicata nella teoria costruttivista dell'apprendimento e specificatamente nell'opera di Jean Piaget e di John Dewey. La teoria costruttivista sostiene che la conoscenza viene costruita dagli individui che usano la propria esperienza e questo è ciò a cui Freire si rivolse per sviluppare la propria pedagogia. In *Pedagogy of the Oppressed*, Freire scrive:

«L'educazione quale pratica della libertà – contrapposta all'educazione quale pratica di dominio – nega che l'uomo sia astratto, isolato, indipendente e avulso dal mondo; essa inoltre nega che il mondo esista quale realtà separata dall'uomo. La riflessione autentica non considera un uomo astratto né un mondo senza le persone, bensì le persone in relazione al mondo.»

(Paulo Freire *Pedagogy of the Oppressed*. 1970. Pg 81)

Filosofia

La filosofia dell'educazione secondo la metodologia del problem-posing è il fondamento della moderna pedagogia critica. Tale metodo risolve la contraddizione apprendente–docente riconoscendo che la conoscenza non viene depositata dall'uno (docente) nell'altro (apprendente) ma viene invece formulata attraverso un dialogo tra i due. Il ragionamento di Freire si conclude nell'affermazione che l'educazione autentica non viene portata da A per B o da A circa B bensì da A con B. La rappresentazione della conoscenza piuttosto che la sua imposizione conduce alla liberazione.

Metodo

Quale metodo di insegnamento, il problem-posing implica ascolto, dialogo e azione. Molti modelli per l'applicazione del problem-posing sono stati formulati da quando Freire coniò per la prima volta questo termine. Uno dei modelli più influenti è il testo *Freire For Classroom: A Sourcebook for Liberatory Teaching* curato da Ira Shor. Quando gli insegnanti mettono in pratica l'educazione secondo il problem-posing, si avvicinano agli apprendenti quali compagni dialoganti, il che crea un'atmosfera di speranza, di amore, di umiltà e di fiducia. Questo viene effettuato tramite sei punti di riferimento. I dialoganti (apprendenti/docenti) si avvicinano ai loro atti di conoscenza come se fossero fondati sulla propria esperienza e situazione individuale. Si avvicinano al mondo storico e culturale quale realtà trasformabile formata dalla rappresentazione ideologica umana della realtà. Gli apprendenti ipotizzano connessioni tra le loro condizioni e le condizioni che si producono attraverso il formarsi della realtà. Gli apprendenti/dialoganti considerano i modi in cui possono dare forma a questa realtà attraverso i loro metodi di conoscenza. Questa nuova realtà è collettiva, condivisa e mutevole. Le abilità di istruzione raggiunte dagli apprendenti vengono messe per iscritto dando così efficacia all'atto conoscitivo. Infine, gli apprendenti identificano i miti del

discorso dominante e lavorano per destabilizzare questi miti terminando il ciclo dell'oppressione.

Sostenitori

Il metodo Montessori, sviluppato da Maria Montessori, può essere considerato un'anticipazione dell'educazione fondata sul problem-posing quale modello per la prima infanzia.

Il professor Ira Shor, docente di retorica e composizione all'Università della Città di New York, ha lavorato in stretto contatto con Freire e sostiene il modello del problem-posing nel suo uso della pedagogia critica. Shor ha pubblicato testi sui contratti di classificazione, sull'allestimento fisico della classe e sugli aspetti politici dei ruoli dei docenti e degli studenti.

Altri sostenitori della pedagogia critica del problem-posing includono Henry Giroux, Peter Mc Laren, bell hooks, Victor Villanueva.

Brainstorming

Il brainstorming (lett. assalto mentale, in italiano reso con raccolta di idee o tempesta di cervelli) è una tecnica creativa di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema. Deriva direttamente dal metodo delle Quaestiones disputatae delle Università medievali. Il metodo iniziò a diffondersi nel 1957, grazie al libro Applied Imagination del dirigente pubblicitario Alex Faickney Osborn.

Altri metodi per la creazione di idee sono la "creazione individuale" e l'"approccio dell'analisi morfologica".

Descrizione



Tipicamente durante un brainstorming le idee suggerite vengono, di volta in volta, riportate su lavagne o grandi fogli per rimanere visibili a tutti durante la sessione.

Sinteticamente consiste, dato un problema, nell'organizzare una riunione in cui ogni partecipante propone liberamente soluzioni di ogni tipo (anche strampalate, paradossali o con poco senso apparente) al problema, senza che nessuna di esse venga minimamente censurata. La critica ed eventuale selezione interverrà solo in un secondo tempo, terminata la seduta di brainstorming.

Il risultato principale di una sessione di brainstorming può consistere in una nuova e completa soluzione del problema, in una lista di idee per un approccio ad una soluzione successiva, o in una lista di idee con cui realizzare un programma di lavoro per trovare in seguito una soluzione. Il metodo dell'assalto mentale non manca di pareri critici da parte di numerosi studiosi, tuttavia resta una tecnica molto comune e popolare usata in un gran numero di impostazioni aziendali.

Mappe mentali

Uno strumento metodologico che facilita l'impiego di questa tecnica è quello delle mappe mentali, che permettono di rappresentare graficamente gli spunti via via che emergono in chiave grafica. Essendo inoltre delle mappe creative, le mappe mentali stimolano il processo associativo e quindi la generazione di nuove idee.

Campi d'applicazione

Il brainstorming ha molte applicazioni pratiche, ma il suo maggiore uso riguarda:

- Lo sviluppo di nuovi prodotti - ottenendo idee per nuovi prodotti e migliorando i prodotti esistenti.
- Pubblicità - sviluppando idee per campagne pubblicitarie.
- Risoluzione di un problema - analizzando dati, cause, soluzioni alternative, analisi di impatto, valutazioni.
- Gestione di processi - trovando sistemi per migliorare gli affari e i processi di produzione.
- Gestione di progetti - identificando gli obiettivi del cliente, i rischi, le variabili, le risorse, i ruoli e le responsabilità, ecc.
- La costruzione di una squadra - generando condivisione e discussione di idee per stimolare i partecipanti a pensare.
- Pianificazione d'impresa- sviluppando e migliorando l'idea di un prodotto.
- Preparazione di un processo giudiziario da parte di avvocati.
- Creazione artistica.

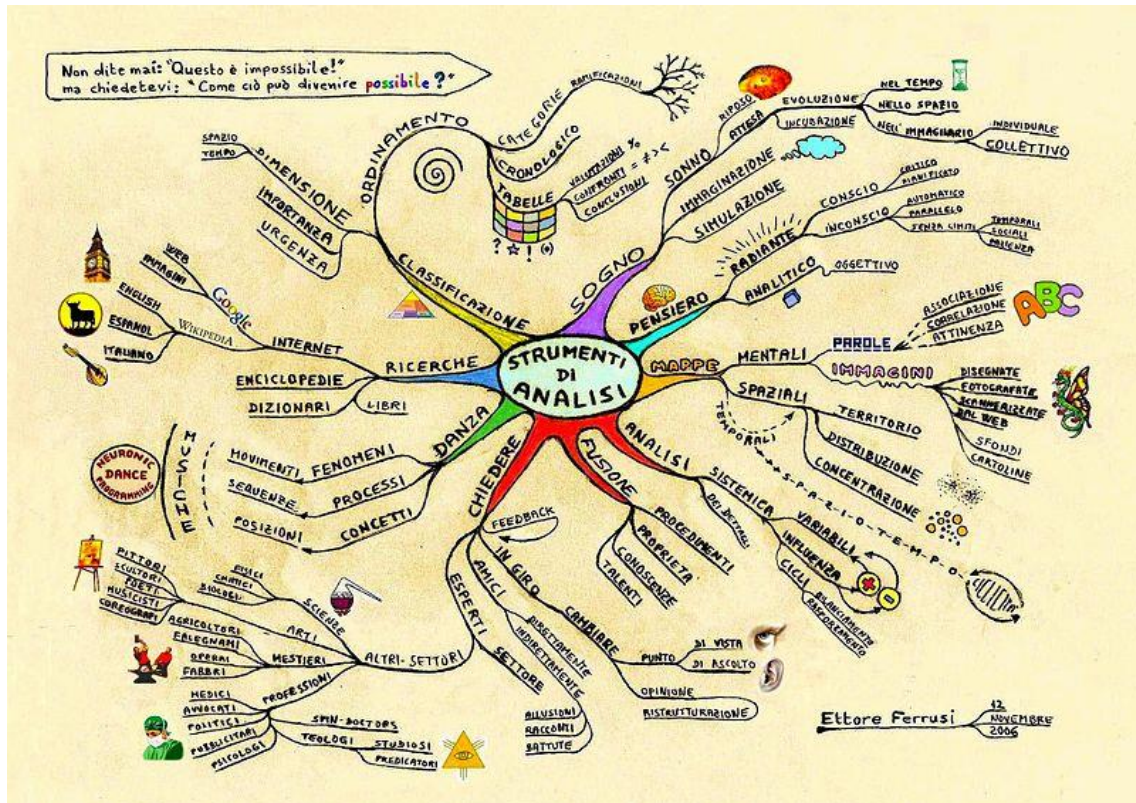
Critiche

Molte ricerche confutano l'affermazione di Osborn secondo cui il brainstorming di gruppo possa generare più idee rispetto agli individui che lavorano da soli. Ad esempio, in una recensione di 22 studi sul brainstorming di gruppo, Michael Diehl e Wolfgang Stroebe hanno scoperto che il brainstorming di gruppo produce nettamente meno idee rispetto agli individui che lavorano separatamente. Tuttavia, questa conclusione è messa in discussione da una successiva revisione di 50 studi effettuata da Scott G. Isaksen, che ha dimostrato che un malinteso sullo strumento, una debole applicazione dei metodi e

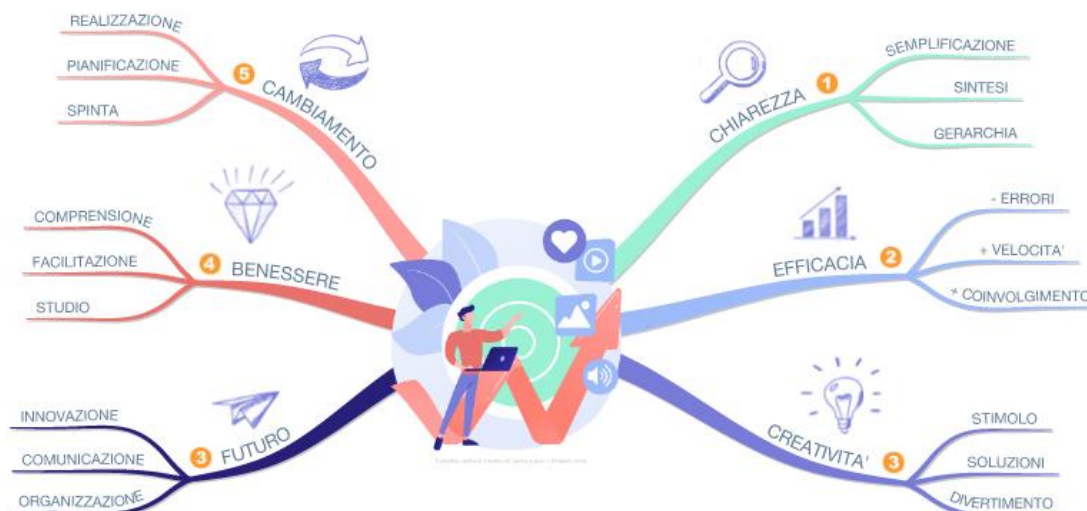
l'artificialità dei problemi e dei gruppi compromette la maggior parte di tali studi e la validità delle conclusioni.

Mappa mentale

Una mappa mentale (mind map) è una forma di rappresentazione grafica del pensiero teorizzata dal cognitivista inglese Tony Buzan, a partire da alcune riflessioni sulle tecniche per prendere appunti. Il fine consiste nell'implementare la memoria visiva e quindi la memorizzazione di concetti e informazioni in sede di richiamo. Non vanno confuse con altri tipi di mappe come la mappa concettuale dalla quale si differenzia sia per la strutturazione, sia per il modello realizzativo, sia per gli ambiti di utilizzo.



Esempio di mappa mentale sul tema degli strumenti di analisi



Struttura

Le mappe mentali hanno una struttura gerarchico-associativa. Questo significa che sono solo due le tipologie di connessioni che possono essere create:

- gerarchiche (dette anche rami) che collegano ciascun elemento con quello che lo precede;
- associative (dette anche associazioni) che collegano elementi gerarchicamente disposti in punti diversi della mappa.

La struttura portante di una mappa mentale è sempre gerarchica; le relazioni associative aiutano ad aumentarne l'espressività, evidenziando la presenza di legami trasversali mediante frecce. Essendo gerarchica, la mappa mentale ha necessariamente anche una geometria radiale (che quindi dal centro si propaga verso l'esterno): all'elemento centrale troviamo collegati degli elementi di primo livello, ciascuno dei quali può essere collegato con elementi di secondo livello e così via. In genere la disposizione grafica degli elementi è a raggiera, ma è possibile estendere queste considerazioni anche ad altre forme di connessione, come quella a spina di pesce oppure ad albero.

Modello realizzativo

La mappa mentale è uno strumento votato alla creatività, alla memorizzazione, all'annotazione in chiave personale. Per questo il suo ideatore Tony Buzan ha formulato il suo modello incentrandolo sull'evocatività: tutti gli elementi di una mappa mentale devono essere ricchi di immagini fantasiose e colorate, perché da un lato rendono gradevole la rappresentazione, dall'altro stimolano l'emisfero cerebrale destro, le cui funzioni supportano facoltà come la creatività, la memoria, l'associazione mentale. Inoltre gli elementi devono essere descritti con singole parole chiave e non con periodi estesi, così da lasciare spazio a nuove associazioni e a possibili integrazioni, fantasia, l'intuizione. Per questa ragione è importante che una mappa mentale venga prodotta a colori fin dalle prime fasi di realizzazione, e non colorata in un secondo momento.

Il modello realizzativo delle mappe mentali è essenzialmente associazionista: si procede inserendo e ricombinando dinamicamente gli elementi nella mappa, utilizzando una struttura gerarchico-associativa e applicando il processo di associazione mentale. In tal senso è grande la differenza con le mappe concettuali, che sono impostate secondo un modello connessionista (sono previsti due momenti distinti: quello dell'individuazione dei concetti e quello della loro combinazione).

È importante notare che una mappa mentale non ha un'impostazione gerarchica assoluta ma di contesto e dispone gli elementi intorno a un centro secondo una raggiera: ciò che sta al centro è il punto di partenza, ciò che si colloca radialmente è punto intermedio di un processo associativo virtualmente infinito. Tra i vari elementi della mappa non vi è un vincolo di inclusione: per esempio, se il punto di partenza fosse il "cinema", potrei pensare al "tempo libero" come elemento di primo livello, ma se partissi dal "tempo libero" potrei tranquillamente associargli al primo livello il "cinema", rispettando comunque il principio associazionista.

Solution map

Le solution map per molti aspetti sono un compromesso tra l'evocatività delle mappe mentali e l'espressività tipica delle mappe concettuali. In tal senso possono essere considerate sia mappe cognitive, sia mappe creative.

Le solution map sono caratterizzate da:

- **una strutturazione gerarchico - associativa:** come le mappe mentali, le solution map sono realizzate collegando rami e sottorami, in modo che ciascun elemento abbia un solo antecedente. Questa è la loro primaria connotazione strutturale ma, poiché in alcuni casi è necessario evidenziare dei legami trasversali tra gli elementi della mappa, è possibile introdurre alcuni "legami associativi" che prescindono dalla gerarchia;
- **l'uso pervasivo dell'evocatività:** come le mappe mentali, anche nelle solution map si fa largo uso di immagini, colori, simboli, che possano stimolare il processo associativo e quindi la creatività. Anche il testo può essere utilizzato in questo senso, introducendo parole che abbiano una valenza evocativa;
- **la rappresentazione di concetti articolati:** come nelle mappe concettuali e al contrario di quanto avviene nelle mappe mentali, nelle solution map è possibile introdurre del testo esteso, per descrivere in modo sintetico ma preciso concetti/idee/informazioni. In questo caso, dunque, la forza evocativa del testo viene subordinata alla sua chiarezza espressiva;
- **l'impiego di codifiche:** la chiarezza nelle solution map è raggiunta anche introducendo codifiche, come quelle iconiche, cromatiche, testuali e posizionali. Queste aiutano a rappresentare in modo sintetico e a creare convenzioni;
- **il supporto tecnologico:** le solution map si avvalgono di software, che ne agevolano la visualizzazione e la condivisione, ma soprattutto la fruizione. Una solution map, infatti, è quasi sempre legata alle funzionalità del sistema che ha permesso di realizzarla e che consente di impiegarla, ad esempio per generare un documento di testo, una struttura web o la WBS di un progetto.

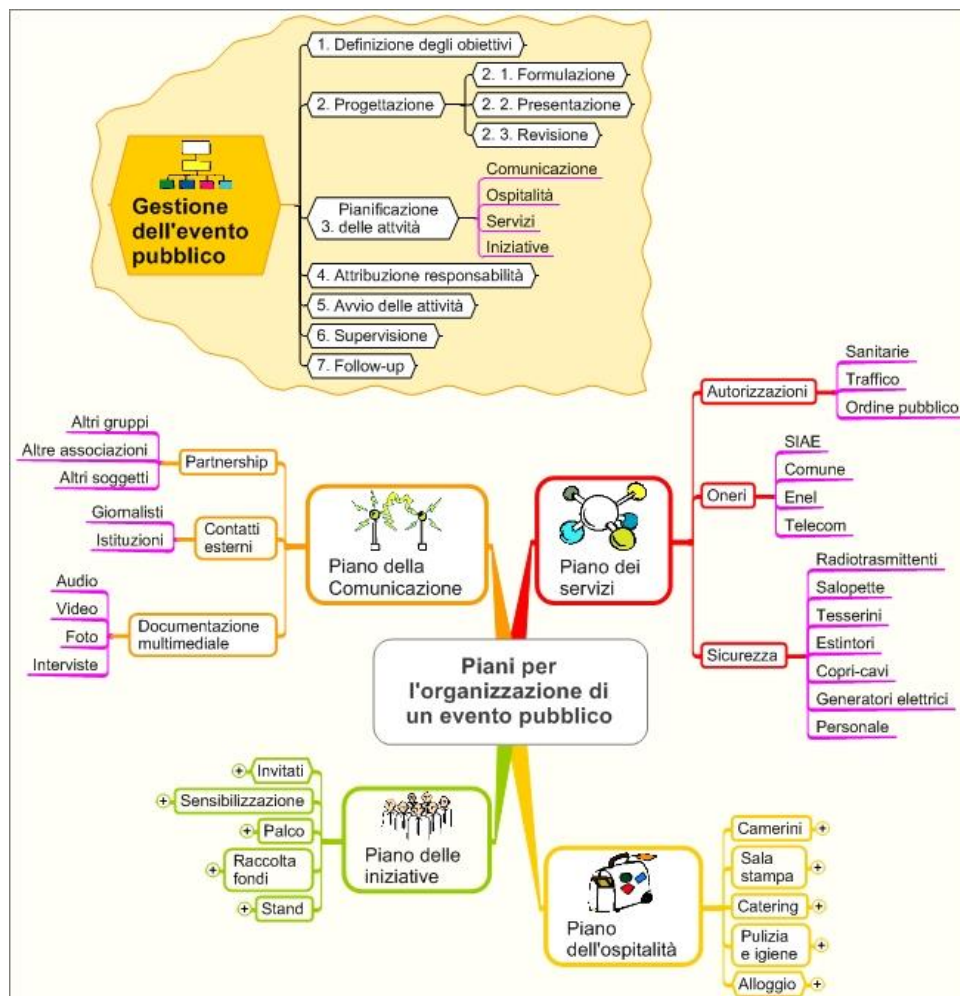
Poiché possono essere sia strumenti creativi, sia strumenti cognitivi, il registro del loro utilizzo può variare dinamicamente: una solution map potrebbe nascere come mappa creativa, evolversi in tal senso raccogliendo idee e spunti, iniziare a strutturare

informazioni sintetiche, articolarsi maggiormente e trasformarsi infine in una mappa cognitiva a tutti gli effetti.

Se per un verso stempera gli aspetti peculiari della solution map come mappa cognitiva o come mappa creativa, per l'altro rende le solution map strumenti particolarmente versatili, che possono essere impiegati in una grande varietà di modi/contesti/situazioni, anche al di fuori degli ambiti tipici delle mappe mentali e delle mappe concettuali.

Tipici contesti applicativi delle solution map sono:

- Gestione di progetti e commesse.
- Gestione imprenditoriale.
- Gestione strategica.
- Ricerca, sviluppo e innovazione.
- Apprendimento e formazione.
- Sistema qualità.
- Diffusione della conoscenza.
- Gestione delle informazioni.
- Gestione del ciclo PDCA.



Esempio di solution map, sull'organizzazione di un evento pubblico

Strumenti digitali

Tony Buzan ha sempre raccomandato la realizzazione delle mappe mentali su carta, perché la manualità e la sensorialità del disegno manuale stimolano l'emisfero cerebrale destro che sono preposte alla creatività, alla fantasia, all'intuizione, attingendo sia a quanto si trova nella sfera del cosciente, sia a quanto si trova fuori da essa (subcosciente e inconscio).

Negli ultimi anni in molti si sono impegnati a sviluppare software per introdurre questi stessi principi in ambienti di office automation, con risultati più o meno rispondenti all'impostazione di Buzan.

Questi applicativi in genere permettono di realizzare in digitale mappe analoghe a quelle mentali, in quanto:

- strutturate secondo un modello gerarchico - associativo;
- particolarmente ricche e curate dal punto di vista grafico.

Di converso l'uso di strumenti informatici consente di produrre delle rappresentazioni che escono dal modello originale di Buzan. In tal senso ad esempio la possibilità di inserire nella mappa del testo esteso, oppure dei codici iconico-cromatici:

- per un verso consente di realizzare mappe utilizzabili anche in chiave operativa (ad es. per progettare, documentare, presentare, ...);
- per l'altro può ridurre l'efficacia dello sviluppo in chiave creativa, avvicinando la mappa realizzata al modello delle mappe concettuali.

Per colmare il divario tra queste mappe digitali (anch'esse dotate di struttura gerarchico-associativa) e il modello originale delle mappe mentali di Buzan (caratterizzate dall'essere disegnate su carta) è stato introdotto in letteratura il termine Solution map: mappe mentali digitali, con tutti i vantaggi e gli svantaggi che derivano dall'utilizzo di software per il disegno e la fruizione.

Allo scopo, esistono sia dei software opensource che dei software proprietari. Appartengono alla prima categoria programmi come FreeMind e Freeplane, due applicazioni di mappatura mentale gratuite scritte in Java e multi piattaforma, XMind, un prodotto multiplatforma in grado di gestire diversi tipi di diagrammi e mappe e Diagrams o Draw.io, un programma che può essere utilizzato nel browser o installato sul proprio computer.

Alla seconda categoria appartengono programmi come Microsoft Visio, che è in grado di disegnare diagrammi statici inclusi diagrammi a blocchi, organigrammi, mappe, piani o flussi di lavoro e MindManager, utile sia per la creazione e la fruizione di vari tipi di mappe digitali, sia per l'integrazione tra le mappe mentali e vari altri ambienti di lavoro (office automation, project management, decision taking)

Utilizzo

Le mappe mentali fanno leva soprattutto sulle capacità creative personali e di gruppo, sulle risorse mentali inconscie, sulle sinestesie create con colori e immagini, sui processi che spontaneamente ristrutturano le informazioni e che ogni volta lasciano aperta più di una chiave interpretativa. Per queste ragioni le mappe mentali sono particolarmente

efficaci come strumenti di annotazione e di apprendimento, come supporto all'elaborazione del pensiero e alla creatività, come ausilio nell'orientamento personale e nella costituzione di gruppi di lavoro. Sono invece meno efficaci nella rappresentazione della conoscenza, dove l'evocatività della mappa mentale induce una minore efficacia comunicativa e maggiori margini di ambiguità.

Una mappa mentale può costituire il punto di partenza di un processo creativo, che porta alla realizzazione di materiali diversi per natura e per formato di rappresentazione. È il caso di un brainstorming di gruppo che, supportato da una mappa mentale, prelude alla definizione di obiettivi strategici, alla formulazione di un progetto, alla scrittura di documentazione testuale. Un esempio di questo passaggio è la derivazione dalla mappa mentale di un outline (detto anche scaletta gerarchica), che permette di trasformare la struttura a raggera in una sequenza articolata e ordinata per livelli gerarchici.

Focus group

Un focus group (o gruppo di discussione), che nasce negli Stati Uniti ad opera di due sociologi degli anni '40 del Novecento, K. Lewin e R. K. Merton, è una tecnica qualitativa utilizzata nelle ricerche delle scienze umane e sociali, in cui un gruppo di persone è invitato a parlare, discutere e confrontarsi riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un tema, di un prodotto, di un progetto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea o di un personaggio. Le domande sono fatte in modo interattivo, infatti, i partecipanti al gruppo sono liberi di comunicare con gli altri membri, seguiti dalla supervisione di un conduttore (in genere il ricercatore o un suo assistente). Nel mondo del marketing, i focus group sono uno strumento importante per l'acquisizione di riscontri riguardo ai nuovi prodotti. In particolare, i focus group permettono alle aziende che desiderano sviluppare, nominare o esaminare un nuovo prodotto di discutere, osservare e/o esaminare il nuovo prodotto, prima che esso sia messo a disposizione del pubblico. Ciò può fornire informazioni rilevanti sull'accettazione del prodotto da parte del suo mercato potenziale.

Focus group tradizionale

Nei focus group tradizionali, utilizzati nell'area del marketing, un gruppo (pre-qualificato) pre-selezionato di persone si riunisce nella stessa stanza. I membri del gruppo vengono pre-selezionati per formare un sottogruppo rappresentativo di un particolare segmento di mercato. Nel gruppo ci sono generalmente dagli 8 ai 12 membri; la sessione dura solitamente tra l'ora e mezza e le due ore. Un moderatore guida il gruppo, con una discussione che sonda gli atteggiamenti relativi ai prodotti o ai servizi proposti al cliente. La discussione è non-strutturata (o strutturata in modo lieve) e il moderatore incoraggia il libero flusso delle idee. Anche se al moderatore vengono raramente indicate domande specifiche, ha spesso una lista degli obiettivi o un profilo previsto. I rappresentanti del cliente osservano la discussione da dietro uno specchio unidirezionale. I partecipanti non possono vedere fuori, ma i ricercatori e i loro clienti possono vedere dentro. Solitamente, una telecamera registra la riunione, in modo da permettere di visionare la sessione di lavoro anche a chi non è presente. I ricercatori non si limitano ad esaminare le discussioni, provando anche a interpretare il linguaggio del corpo e le dinamiche di gruppo.

Tipi di focus group

Fra le varianti di focus group, vi è quella:

- **a due vie:** un focus group osserva un altro focus group e discute sulle interazioni e sulle conclusioni osservate.
- **con due moderatori:** un moderatore accerta che la sessione progredisca uniformemente, mentre l'altro accerta che vengano trattati tutti gli argomenti.
- **con moderatori duellanti:** due moderatori prendono deliberatamente parti opposte sull'argomento in discussione.
- **con moderatore partecipante:** a uno o più partecipanti viene richiesto di comportarsi temporaneamente come un moderatore.
- **con clienti partecipanti:** uno o più rappresentanti dei clienti partecipano alla discussione, o in segreto o in modo palese.
- **mini:** i gruppi sono formati da 4 o 5 persone invece che da 8 o 10 persone.
- **in teleconferenza:** vengono utilizzati dispositivi di teleconferenza.
- **on-line:** vengono utilizzati i computer e Internet.

I focus group tradizionali possono fornire informazioni esatte e sono meno costosi di altre forme tradizionali di ricerca di marketing. In ogni caso, possono esserci costi significativi: se un prodotto deve essere commercializzato su scala nazionale, è importante raccogliere persone provenienti da diversi punti del paese, in quanto gli atteggiamenti verso un nuovo prodotto possono variare in base a considerazioni geografiche. Ciò richiederebbe una notevole spesa per viaggi e alloggiamenti. Inoltre, il luogo dove si svolge un focus group tradizionale potrebbe essere conveniente o meno per lo specifico cliente, quindi i rappresentanti del cliente potrebbero incorrere anch'essi in spese di viaggio e alloggiamento.

Focus group on-line

Con l'avvento delle reti informatiche su vasta scala, Internet su tutte, è ora possibile collegare gli intervistati elettronicamente. I soggetti condividono immagini, dati e le loro risposte sui propri monitor. Questo evita la spesa di cifre significative per i viaggi. I gruppi on-line sono solitamente limitati a 6 oppure 8 partecipanti. Il principale problema dei focus group on-line è quello di assicurare che gli intervistati siano rappresentativi di una popolazione più ampia (compresi quelli che non hanno un computer).

Mentre un tale sistema elimina alcuni problemi logistici e le spese legate alla conduzione dei focus group, richiede comunque che uno o più rappresentanti del cliente siano assieme al moderatore che conduce il focus group. Solo in questo modo si possono aggiungere al momento domande che sondino ulteriormente una particolare risposta.

Di conseguenza, c'è bisogno di un sistema e di un metodo per condurre i focus group attraverso partecipanti remoti, tra cui uno o più moderatori, uno o più clienti, e uno o più partecipanti, fisicamente distanti l'uno dall'altro. Per permettere una cosa del genere, un sistema deve lavorare su almeno due chat separate, che devono poter essere condotte simultaneamente da tre gruppi di partecipanti, per offrire un analogo elettronico dello specchio che divide i clienti dai partecipanti. Inoltre, questo sistema deve sia permettere che proibire la partecipazione in varie discussioni basate sul gruppo dei partecipanti.

Problem shaping

Nel contesto dei processi formali di risoluzione di problemi, le espressioni inglesi *problem shaping* o *problem framing*, in italiano: definizione, inquadramento o formulazione del problema, si riferiscono a una

componente dell'attività di risoluzione dei problemi il cui scopo è quello di delineare e meglio definire un problema, formulato in termini troppo vaghi per poter essere efficacemente affrontato e risolto. Come per l'identificazione del problema, l'inquadramento del problema richiede l'applicazione del pensiero critico.

Descrizione

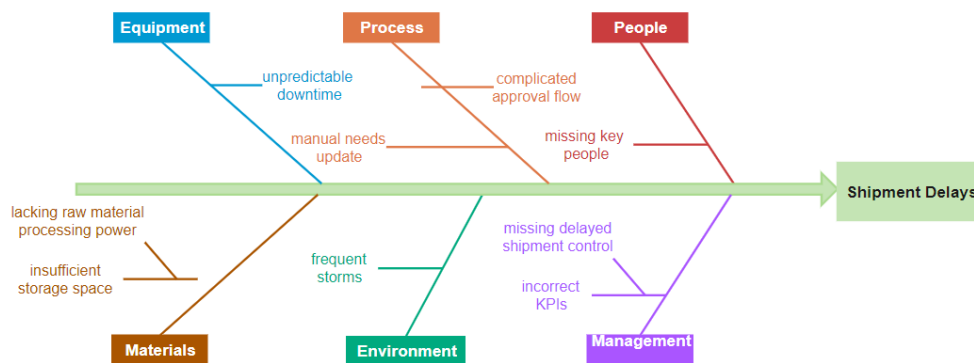
Esistono approcci pratici alla definizione del problema. Alcuni di essi sono inclusi nelle fasi iniziali delle metodologie di problem solving più complete. I modelli più utilizzati per rappresentare al meglio questa fase sono "l'albero del problema", che si basa su reali evidenze raccolte sul campo, altrimenti definito "albero delle ipotesi" qualora le evidenze siano sostituite dalle ipotesi, e il diagramma a spina di pesce, "di Ishikawa". Le analogie tra questi tre modelli sono forti tanto che possono essere utilizzati uno in alternativa all'altro per svolgere la fase di definizione del problema con successo, in modo da semplificare una situazione altrimenti troppo complessa per poter essere compresa correttamente.

L'utilizzo dell'albero del problema è da preferirsi quando sia possibile raccogliere reali evidenze della situazione problematica direttamente sul campo o mediante intervista diretta a persone informate. Il risultato è attendibile e costituisce una buona base di partenza per le attività di investigazione.

L'albero delle ipotesi è un modello utile quando non si disponga di informazioni da fonte attendibile e si debbano passare al vaglio le ipotesi sulle possibili cause di un problema. L'attendibilità del modello è inferiore in quanto richiede che le ipotesi subiscano una certa prova di solidità e completezza, onde evitare errori di valutazione che porterebbero alla risoluzione di un problema che non è quello a cui si stanno dedicando gli sforzi.

Il diagramma di Ishikawa, altrimenti detto "a lisca di pesce", è meno adatto alla fase di problem shaping ed è da preferire qualora il problema sia già noto, perché trascura l'utilizzo di tutte le evidenze disponibili per focalizzarsi maggiormente sulle cause.

Shipment Delay Cause and Effect Diagram



Esempio di diagramma di Ishikawa

DMAIC

DMAIC (acronimo dall'inglese Define, Measure, Analyze, Improve e Control, in italiano "Definisci, Misura, Analizza, Migliora e Controlla") si riferisce ad uno strumento della gestione utilizzato per migliorare, ottimizzare e stabilizzare i processi di un'organizzazione.

È utilizzato all'interno del programma di gestione della qualità Six Sigma e può essere utilizzato in generale per altre attività di miglioramento di un particolare processo.

Fasi



Le cinque fasi della metodologia DMAIC

Per utilizzare questo strumento, tutte le cinque fasi sono necessarie e devono essere svolte nella successione indicata.

Define

Lo scopo di tale fase è quello di identificare e descrivere il problema da risolvere, gli obiettivi, le risorse necessarie, lo scopo del progetto e le tempistiche in cui deve essere svolto, tenendo conto anche di altre attività associate.

Si procede generalmente scrivendo le informazioni di cui si è a conoscenza, quindi si procede a rendere più chiari i fatti, si definiscono quindi gli obiettivi e il gruppo di lavoro.

Measure

Questa fase consiste nel reperire informazioni che possano essere utilizzate come riferimento per misurare l'entità dei successivi miglioramenti. Dal confronto tra tale riferimento iniziale e le misurazioni delle performance finali è possibile stabilire se sono stati svolti dei miglioramenti significativi oppure no durante il ciclo DMAIC.

È compito del gruppo di lavoro stabilire cosa misurare e come misurarlo. Tali decisioni possono influenzare enormemente il lavoro che verrà svolto successivamente.

Analyze

In questa fase vengono analizzate le cause da cui ha origine un problema. A tale scopo può essere utilizzato un diagramma di Ishikawa. Le principali cause del problema sono scelte attraverso consenso per procedere ad una successiva fase di validazione di tali cause. Vengono quindi pianificate le successive attività di raccolta di informazioni, che servono per stabilire in che misura ciascuna causa contribuisce al problema. Tale processo viene ripetuto finché non vengono trovate delle cause "valide".

Improve

Lo scopo di tale fase è quello di identificare, testare e implementare una soluzione (parziale o totale) al problema.

Per fare ciò, vengono identificate delle soluzioni creative per prevenire le cause del problema o per trattare le conseguenze del problema. Per la ricerca delle soluzioni creative, si possono usare diversi strumenti di brainstorming oppure nei casi più complessi Design of Experiments.

Control

Lo scopo di tale fase è quello di monitorare i miglioramenti svolti in modo da mantenerli. Per fare ciò è necessario creare un piano dei controlli e registrare l'esito dei controlli. I controlli svolti possono essere poi valutati attraverso una carta di controllo per identificare eventuali situazioni di instabilità del processo.

Fasi aggiuntive

Oltre alle fasi standard, per avere più probabilità di successo, può essere utile replicare i risultati ad altri processi, comunicare le conoscenze acquisite e ringraziare i membri del gruppo di lavoro.

Esiste inoltre una variante, chiamata RDMAIC, dove la "R" iniziale sta per Recognize (in italiano "riconoscere" o "identificare") e corrisponde ad un'ulteriore fase da svolgere prima delle altre fasi, che consiste nell'identificare il problema sul quale svolgere l'attività di miglioramento.

Kaizen



Kaizen scritto in giapponese.

Kaizen (改善) è la composizione di due termini giapponesi, KAI (cambiamento, miglioramento) e ZEN (buono, migliore), e significa cambiare in meglio, miglioramento continuo. È stato coniato da Masaaki Imai nel 1986 per descrivere la filosofia di business che supportava i successi dell'industria nipponica negli anni '80 con particolare riferimento alla Toyota, tanto da rappresentare il sinonimo di Toyotismo. Nel contesto in cui il termine è stato coniato, Kaizen viene tradotto con "miglioramento continuo" perdendo di originalità rispetto al Ciclo di Deming dal quale deriva ma con il quale non coincide.

Il Kaizen come pratica economica è riferito all'efficienza dei fattori produttivi legati alla microeconomia aziendale attraverso lo sviluppo di Sistemi di Gestione finalizzati al contenimento dei costi di produzione.

Il Kaizen come approccio per i sistemi di gestione per la Qualità si connette con concetti come:

- il Lean manufacturing (produzione snella);
- il Total Quality Management (TQM - Gestione della qualità totale);
- il Just in time (JIT - abbattimento delle scorte);

- il kanban (metodo per la reintegrazione costante delle materie prime e dei semilavorati);
- la Riprogettazione dei processi aziendali;
- lo Statistical process control (controllo statistico dei processi).

Il Kaizen come strategia comportamentale si riferisce ad una pratica diretta al miglioramento costante dei processi manifatturieri, Ingegneristici e di business management secondo una logica bottom-up che recentemente ha trovato applicazione nella sanità, Psicoterapia, Coaching, oltre ad altre industrie non manifatturiere quali istituti bancari ed industrie del terziario avanzato.

La vision della strategia Kaizen è quella del rinnovamento a piccoli passi, da farsi giorno dopo giorno, con continuità, in radicale contrapposizione con concetti quali innovazione, rivoluzione e conflittualità di matrice squisitamente occidentale. La base del rinnovamento è quella di incoraggiare ogni persona ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti il cui effetto complessivo diventa un processo di selezione e miglioramento dell'intera Organizzazione.

Storia del Kaizen

La storia del Kaizen è indissolubilmente legata a quella della qualità in Giappone. Dopo la seconda guerra mondiale, le forze d'occupazione statunitensi portarono in Giappone alcuni esperti in business management quali Homer Sarasohn e Charles Protzman per aiutare la ricostruzione dell'industria giapponese all'interno di un programma (Management Training Program) finalizzato ad introdurre il controllo statistico di matrice statunitense. Finito il programma governativo nel 1950, Sarasohn raccomandò W. Edwards Deming all'industria Giapponese per proseguire lo sviluppo del metodo statistico.

I prodotti giapponesi, negli anni cinquanta, erano percepiti dal mercato come scadenti e grossolane imitazioni dei prodotti americani. Deming ed altri guru del controllo di gestione statunitense, quali Feigenbum e Juran, proposero al governo giapponese di ribaltare la situazione in 10 anni attraverso la massiccia introduzione del controllo qualità nell'industria manifatturiera. Il progetto venne avviato dal governo giapponese con l'istituzione dell'Economic and Scientific Section group (ESS) che realizzò il programma Training Within Industry (TWI) già nel 1951. Un filmato educativo del TWI, pensato per introdurre il J Program (Job Instruction, Job Methods and Job Relations) anche in Giappone, era intitolato Miglioramento in 4 Passi la cui traduzione giapponese suonava Kaizen eno Yon Dankai: il termine Kaizen veniva ufficialmente introdotto in Giappone. Quale riconoscimento del lavoro svolto e dei risultati conseguiti, Deming fu insignito con un'alta onorificenza (Cavaliere di II Classe dell'Ordine del Sacro Tesoro) direttamente dalle mani dell'Imperatore del Giappone nel 1960.

Durante gli anni sessanta l'importazione di prodotti giapponesi nei mercati europei ed americano incrementò significativamente grazie soprattutto all'alta qualità ed al prezzo contenuto di questi ultimi rispetto ai concorrenti occidentali: la profezia di Deming si era realizzata. I pionieri del cambiamento nipponico (Eiji Toyoda, Sōichirō Honda, Kaoru Ishikawa, etc.) si apprestavano a diventare i nuovi guru del business management grazie ai propri Quality Managers (Masaaki Imai, Taiichi Ōno, ed altri) ed ai sistemi di gestione per la qualità. Non a caso, la prima conferenza internazionale sulla qualità fu tenuta a Tokio nel 1969. Proprio in quella occasione vennero poste le basi degli sviluppi futuri

della qualità grazie all'intervento di Feigenbaum, che introdusse il concetto di qualità totale, e soprattutto l'intervento di Kaoru Ishikawa che segnò il definitivo distacco del modello giapponese dai sistemi di gestione della qualità occidentali che stentavano ad imporsi in patria.

Negli anni settanta fino a tutti gli anni ottanta, i crescenti successi dell'industria del Sol Levante imposero il Kaizen e più in generale la qualità come punto di forza di ogni industria manifatturiera. A seguito della pressante crescita della competitività Giapponese, in Inghilterra venne introdotta la BSI 5750 per la gestione dei sistemi qualità da cui, nel 1987, fu coniata la prima versione della ISO 9001. Nel 1986, la pubblicazione di Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success di Masaaki Imai segnò:

- il consolidamento definitivo dell'esperienza in sistemi gestionali per la Qualità giapponese;
- la nascita del Kaizen come metodologia a sé stante;
- la mitizzazione del Toyotismo e la coincidenza di quest'ultimo con la più ampia esperienza nipponica in materia di qualità.

Con le disavventure dell'industria del Sol levante e l'impetuosa affermazione dell'industria cinese nel corso degli anni novanta, i giapponesi sono progressivamente scomparsi dalle citazioni e dalle case history. Il canto del cigno dell'avventura Kaizen in termini planetari avviene negli anni 2000 e segnatamente con l'edizione, curata dalla stessa Toyota, del set completo dei principi del toyotismo denominato Toyota Way.

La cultura del Kaizen

Anche se il Kaizen affonda le sue radici nell'approccio scientifico-statistico di matrice occidentale, ed è di fatto il prodotto della standardizzazione della produzione sperimentata già da Henry Ford con la catena di montaggio negli anni '30, rimane tuttavia un'esperienza tipicamente nipponica fino agli anni '60 e si diffonde in Occidente soltanto grazie ai successi commerciali e al processo d'internazionalizzazione dell'industria giapponese.

Questa ibridazione fra cultura occidentale ed orientale è essenzialmente una rivoluzione culturale finalizzata alla modernizzazione del Giappone seconda solo al movimento sonnō-jōi (onora l'imperatore) dell'era illuminata Meiji. Questo repentino cambiamento, che ha prodotto il boom economico Giapponese, è anche un effetto collaterale del processo di occupazione delle Forze Armate americane nell'immediato dopo guerra (che a tutt'oggi perdura) e del bisogno di approvvigionamenti standardizzati da reperire nei paesi occupati. Fino a qui l'apporto culturale Occidentale, per il resto il kaizen è un prodotto della cultura orientale, segnatamente nipponica, per molti aspetti:

- In primo luogo, lo sviluppo e la diffusione del kaizen è stata un'operazione verticistica della classe dirigente Giapponese del tutto simile all'importazione del modello Cinese nell'epoca Tokugawa ed a quello della tecnologia Occidentale dell'era Meiji.
- L'apprendimento attraverso la pratica e la selezione euristica dei modelli da imitare, seppur assimilabile al Pragmatismo del secolo scorso, si sposa magnificamente con la tradizione confuciana ed il rifiuto della verità teoretica come criterio di scelta tra diverse soluzioni ai problemi contingenti.

- L'implementazione di una strategia Kaizen presuppone una forte spinta motivazionale ed un senso d'appartenenza all'Organizzazione, tali da far coincidere gli interessi del singolo con il gruppo d'appartenenza, che si distaccano dall'individualismo atomistico di matrice liberista per sposare una visione organicista tipica delle società orientali.
- Il miglioramento continuo e graduale ricercato dal Kaizen è antitetico al "Rivoluzionismo occidentale" che propone una visione del mutamento come fenomeno improvviso e profondo che comporta la rottura di un modello precedente ed il sorgere di un nuovo modello (ovvero paradigma secondo l'accezione di Thomas Kuhn) come nel caso della Rivoluzione scientifica, la Rivoluzione industriale, la Rivoluzione politica, etc.
- Il presupposto culturale del Kaizen, ed a maggior ragione le pratiche di miglioramento personale omonime tanto quanto il Total Quality Management da esso sviluppatosi, è una "visione olistica" del processo produttivo, dell'efficienza e dell'economia in generale le cui radici filosofiche sono saldamente radicate nel Taoismo Cinese e particolarmente nel concetto di sincronicità che appare chiaramente nello sviluppo dei cosiddetti "Eventi Kaizen".
- Lo spontaneismo necessario per il progresso (o meglio il "miglioramento continuo") che dovrebbe svilupparsi secondo l'approccio "bottom-up" (ovvero secondo il principio che "l'energia viene dal basso") corrisponde al principale canone dello Shintoismo.
- Il disprezzo per lo spreco, Mottainai (勿体無), come valore assoluto e retaggio della tradizione feudale del Giappone pre-capitalistico. Mottainai è parimenti un giudizio di valore legato all'empietà intesa come vera e propria offesa alla morale.

In ultima analisi, la componente legata alla cultura Orientale del Kaizen sembra esserne un elemento distintivo e determinante. Toshiro Katori (利郎 香取市) ha recentemente rilevato come, a discapito delle radici scientifico-statistiche, la cultura della Qualità abbia prodotto, in Occidente, una serie di "guru" spesso distanti dal main-stream del sistema produttivo e del pensiero economico, mentre in Oriente è stata facilmente integrata nel tessuto produttivo prima Coreano e successivamente Cinese determinandone i successi. La ragione profonda di questo fenomeno risiederebbe, appunto, nel mancato cambio di Paradigma della cultura occidentale rispetto al comune retaggio culturale Sino-Nippo-Koreano che ha favorito la diffusione della Qualità come pensiero dominante su larga scala (ogni Organizzazione di ogni ordine e grado ed ogni operatore economico di qualsiasi formazione culturale e livello funzionale).

Seguendo la logica che sottintende la Marcatura CE dei prodotti, l'esplicito riconoscimento del Total Quality Management come sistema d'attestazione della conformità libera da qualunque pregiudizio sull'applicabilità dei sistemi di gestione Kaizen anche alle Organizzazioni Occidentali.

I principi del Kaizen

Il Kaizen è un processo quotidiano il cui scopo è il miglioramento dell'efficienza produttiva soprattutto attraverso la umanizzazione del posto di lavoro:

- Disegnando la linea produttiva ed i processi ad essa collegati seguendo le esigenze del Lavoratore.

- La progressiva eliminazione del lavoro pesante e/o ripetitivo ("muri") con ampio ricorso a processi automatizzati.
- La formazione continua del personale attraverso processi di riqualificazione tecnologica e stages di apprendimento dedicati.
- L'addestramento del personale all'utilizzo del metodo scientifico per trovare ed eliminare gli sprechi ("muda").
- Il coinvolgimento e l'identificazione del personale con la visione aziendale.

Secondo l'approccio Kaizen, l'umanizzazione del posto di lavoro, ad ogni livello e coinvolgendo qualunque processo aziendale, comporta un aumento della produttività: “l'idea è quella di nutrire le risorse umane dell'azienda elogiandole ed incoraggiandole alla partecipazione delle attività legate alla Qualità”.

Il personale dell'Organizzazione, dal C.E.O. fino all'addetto alle pulizie, tanto quanto tutti gli stakeholders (per i processi ad essi dedicati), è tutto inderogabilmente coinvolto nel processo di miglioramento e nella gestione della Qualità.

Presupposti necessari (per altro non sufficienti) al coinvolgimento totale dei singoli alla realizzazione degli scopi dell'Organizzazione sono:

- La costruzione dei processi aziendali attraverso il massiccio ricorso al Team Work.
- La trasformazione del management aziendale da Controller a Team Leader con spostamento del recruitment verso soggetti capaci di leadership carismatica e di coaching.
- Il potenziamento dei momenti di ascolto e dei canali comunicativi tanto interni quanto esterni (reporting, auditing, monitoring, B2B relationship, stakeholders embedding, customer relationship management, etc.).
- L'implementazione di riunioni periodiche dedicate al miglioramento (Kaizen Events) che non si limitano alla cosiddetta Management Review prevista dalla EN ISO 9001 ma che avvengono settimanalmente a livello di team.
- La gestione del cambiamento (Change Management) attraverso delle sessioni dedicate (Blitz Kaizen) affidate al Quality Manager che ne cura la preparazione, la gestione e le attività di follow-up in veste di facilitatore.

La ingegnerizzazione del posto di lavoro sul modello Kaizen può essere descritta con 5 idiomi Giapponesi tutti traducibili in inglese con altrettante parole che iniziano per esse (“5S”):

- **Seiri (Ordine)** comporta l'eliminazione del superfluo (strumenti di lavoro inutili, istruzioni operative non necessarie, cartellonistica inessenziale, etc.), classificazione dell'essenziale in ordini di priorità (sulla base dei cicli di utilizzo) e facilitazione della fruibilità.
- **Seiton (Stabilizzazione)** segue la fase di Seiri e presuppone l'identificazione degli spazi essenziali per la costruzione del posto di lavoro facilitando l'identificazione e la rintracciabilità degli strumenti.
- **Seiso (Pulizia)** del posto di lavoro e delle attrezzature, regolare manutenzione e ripristino dell'ordine dopo ogni turno di lavoro.
- **Seiketsu (Standardizzazione)** tutte le postazioni di lavoro riferibili ad una identica funzione devono essere uguali ed intercambiabili, consentendo al lavoratore di

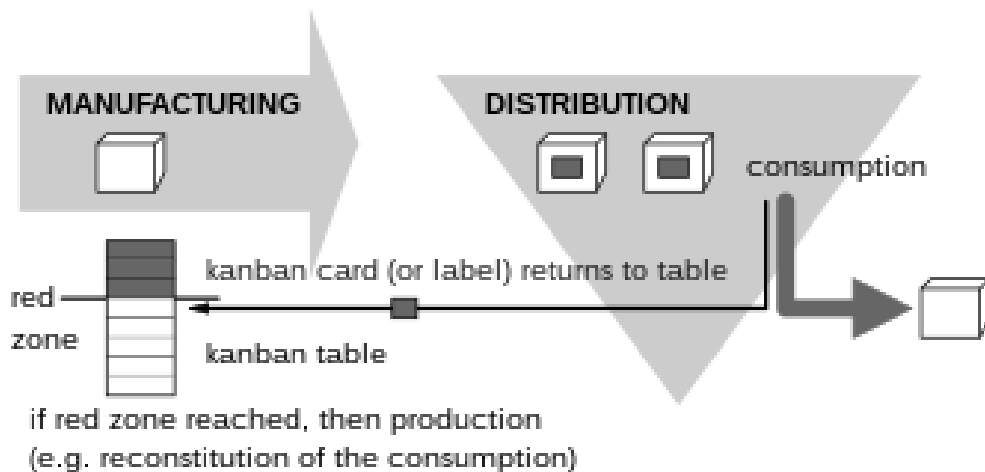
orientarsi in ogni stazione soprattutto attraverso l'uniformità delle attività lavorative attraverso Istruzioni Operative standardizzate.

- **Shitsuke (Sostenere)**, una volta stabilita una prassi essa dev'essere mantenuta e nel caso migliorata, evitando di guardare a vecchi standards ed abitudini obsolete.



Applicazione del sistema organizzativo 5S all'attività di pulizia

Un altro concetto chiave del Kaizen è il Kanban (看板 カンバン), meglio conosciuto in Occidente con il termine Just in time. Il Kanban è un processo di gestione della logistica strutturato secondo la logica “pull” (tirare) che l'ideatore descrive come la logica dello scaffale del super-market nel quale l'approvvigionamento è determinato dalle scelte del Cliente e dalla costante reintegrazione delle scorte nello spazio preposto per lo stoccaggio. L'enfasi del Kaizen sulla gestione logistica ha radici profonde legate alla strategia militare con particolare riferimento a L'arte della guerra di Sun-Tsu. In ordine temporale, il Kanban risale all'esperienza diretta Toyota nei primi anni '40 (ovvero prima dell'avvento di Deming) per essere successivamente implementato come prassi industriale nel maggiore impianto produttivo Toyota nel 1953, il che fa della gestione logistica Kanban un prodotto autoctono della cultura nipponica.



Mantenimento dei livelli di stoccaggio Kanban secondo la logica del segnale dalla produzione.

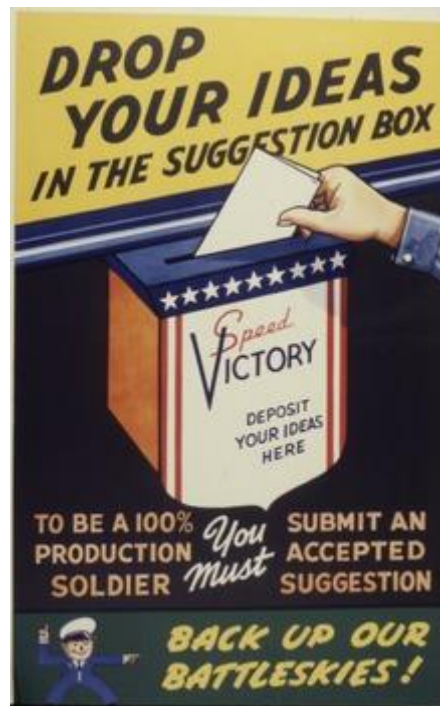
Altro importante principio ispiratore del Kaizen è lo sviluppo delle tecniche di problem solving attraverso quello che in Occidente è conosciuta come RCA (Root Cause Analysis) che si concretizza attraverso lo strumento operativo meglio conosciuto come Diagramma di Ishikawa ovvero diagramma a lisca di pesce. Quale tecnica investigativa, la RCA risulta particolarmente interessante e parimenti di difficile comprensione per la cultura Occidentale. Il poderoso contributo della RCA è quello di essere l'unico strumento operativo di analisi delle relazioni causali non lineari tipiche dei sistemi causali complessi che ci riporta al profondo Olistmo che pervade la metodologia Kaizen. Il vantaggio dell'approccio RCA è quello di non identificare una causa efficiente univoca a priori e di essere perfettamente allineato (a differenza, ad esempio, dei diagrammi di Pareto) con l'Operazionismo di Percy Williams Bridgman. Senza l'apporto della visione Olistica Orientale come back-ground culturale, sarebbe arduo capire perché l'ideatore della RCA (che in fondo è solo una tecnica pratica) sia stato un ingegnere (in luogo magari di un fisico) chiamato Ishikawa e non Smith o Rossi.

Un altro importante strumento di problem solving storicamente riferibile al Kaizen è la tecnica cosiddetta 5 why's (cinque volte perché) sviluppata da Sakichi Toyoda (豊田 佐吉) durante la sua attività di C.E.O. della Toyota. Oltre gli aspetti pratici ed operativi, che non differiscono da un diagramma a pesce, lo scopo intrinseco del porsi 5 volte perché risiede nella dilatazione del tempo di reazione del "problem solver" che progressivamente si distacca da un approccio impulsivo e poco incline alla valutazione obiettiva.

Il Kaizen prescrive un robusto ricorso al sistema dei suggerimenti. Il sistema dei suggerimenti, seppur creato negli Stati Uniti ed implementato dal Governo Americano già durante la seconda guerra mondiale attraverso il sistema c.d. del "Suggestion box", con lo sviluppo del Kaizen diventa sistemico e diffuso. Ai classici strumenti noti alla soddisfazione del cliente, il Kaizen ha sviluppato un sistema di suggerimenti interno all'organizzazione. I vantaggi pratici derivanti dallo stimolo della voce dei dipendenti possono essere sinteticamente riassunti in:

- raccolta delle informazioni direttamente dai fruitori dei processi e sviluppo del miglioramento degli stessi dal basso all'alto;

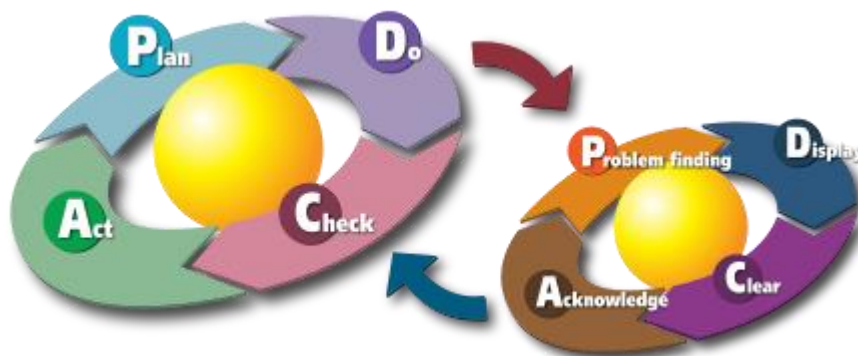
- sviluppo del senso di appartenenza del dipendente e riconoscimento del valore da parte dell'azienda;
- mitigazione del principio gerarchico e della funzione di “controler” del management che attraverso il sistema dei suggerimenti si trova nella posizione di essere controllato dai controllati.



"Drop Your Ideas in the Suggestion Box" (US propaganda durante la II Guerra Mondiale)

Il ciclo del Kaizen

L'implementazione di un modello di gestione Kaizen presuppone un'elevata ingegnerizzazione dei processi in fase di progettazione unitamente al massimo controllo sugli stessi sulla falsariga del Ciclo di Deming.



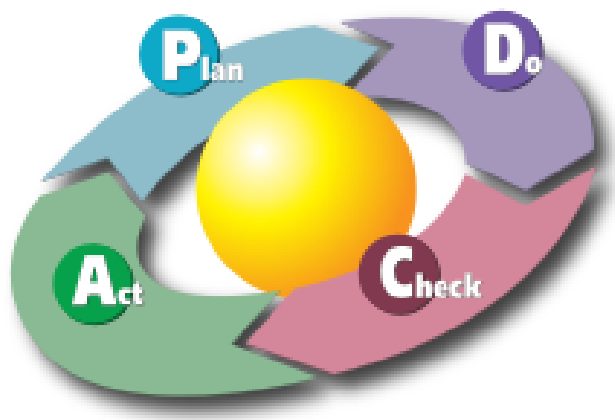
Il ciclo PDCA

La ragione di questo modello risiede nella massima riduzione dei controlli “a valle” (tests distruttivi e non, misurazioni empiriche e verifiche direttamente sui prodotti) in favore dei “controlli concomitanti”, dei controlli “a monte” e di un atteggiamento proattivo generale finalizzato all'eccellenza.

In massima sintesi, il ciclo Kaizen può essere definito come:

- Ricerca della standardizzazione massima delle operazioni, dei processi e delle attività.
- Misurazione dei processi (non quindi degli outputs di processo), delle operazioni e delle attività con riferimento al consumo di risorse ed ai cicli temporali per l'esecuzione (da cui deriva una progressiva razionalizzazione dei processi e non un incremento degli outputs se non in termini di riduzione dei cicli).
- Valutazione delle misurazioni e non dei requisiti dei processi e progressivo aggiustamento e miglioramento.
- Innovazione (ovvero, detto alla Kuhn, cambio di paradigma) solo quando questo ha esaurito le possibilità di ulteriori sviluppi ovvero perde di efficienza e di conseguenza di legittimazione.
- Standardizzazione dell'innovazione ed implementazione attraverso un Blitz (cfr. infra Kaizen Blitz) minimizzando i tempi fra concezione ed applicazione.
- Ripetizione del ciclo ad infinitum.

Ciclo di Deming

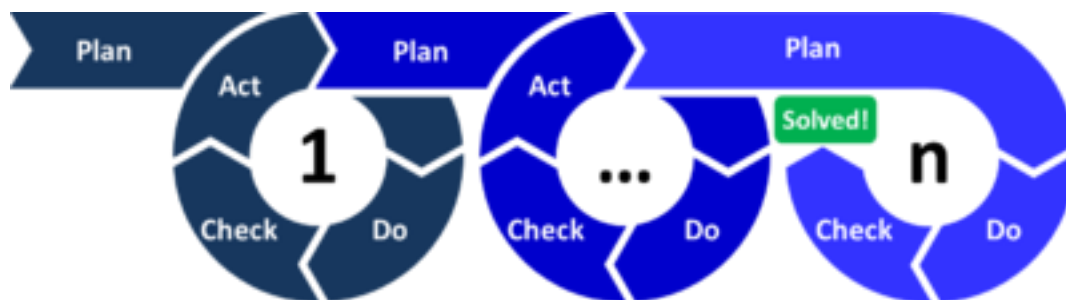


Il ciclo PDCA

Il ciclo di Deming (o ciclo di PDCA, acronimo dall'inglese Plan-Do-Check-Act, in italiano "Pianificare - Fare - Verificare - Agire") è un metodo di gestione iterativo in quattro fasi utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti. È noto anche come ciclo di Shewhart, (o ciclo PDSA, acronimo dall'inglese Plan-Do-Study-Act, in italiano "Pianificare - Fare - Studiare - Agire"). Un'altra versione di questo ciclo viene chiamata, OPDCA, in cui la "O" ha il significato sia di "osservazione", che di "afferrare la condizione attuale."

È un modello studiato da William Edwards Deming per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita. Per migliorare la qualità e soddisfare il cliente, è necessario passare attraverso tutte e quattro le fasi costantemente, tenendo come criterio principale la qualità.

Descrizione



Il ciclo PDCA è ripetuto finché l'obiettivo finale non è raggiunto.

La sequenza logica dei quattro punti ripetuti per un miglioramento continuo è la seguente:

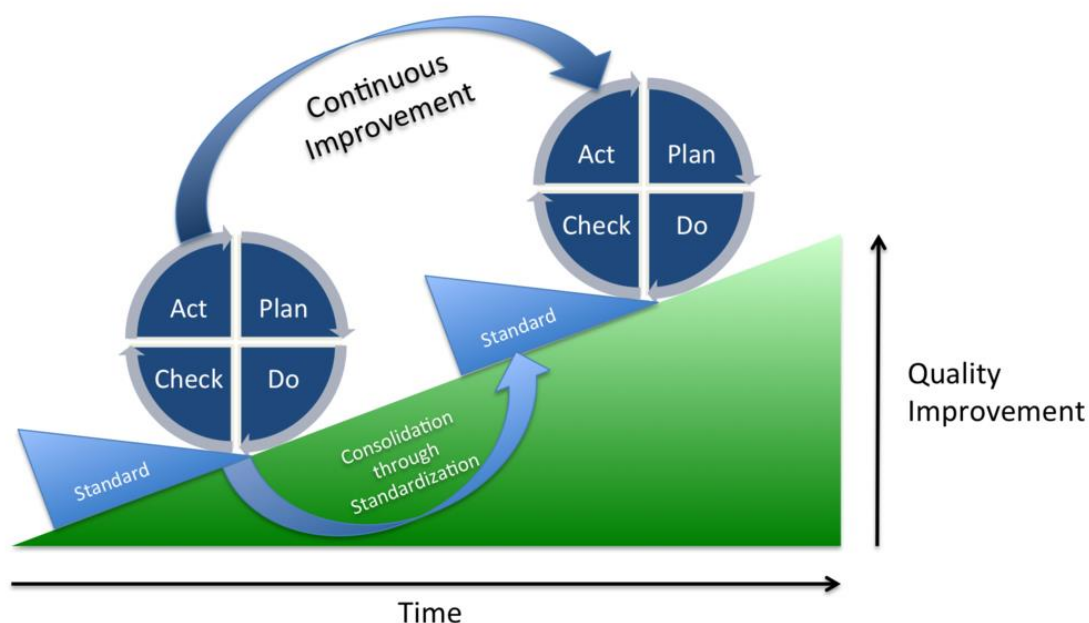
- **P - Plan.** Pianificazione: stabilire gli obiettivi e i processi necessari per fornire risultati in accordo con i risultati attesi, attraverso la creazione di attese di produzione, di completezza e accuratezza delle specifiche scelte. Quando possibile, avvio su piccola scala, per verificare i possibili effetti.
- **D - Do.** Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti. Attuare il piano, eseguire il processo, creare il prodotto. Raccogliere i dati per la creazione di grafici e analisi da destinare alla fase di "Check" e "Act".
- **C - Check.** Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei riscontri. Studiare i risultati, misurati e raccolti nella fase del "Do" confrontandoli con i risultati attesi, obiettivi del "Plan", per verificarne le eventuali differenze. Cercare le deviazioni nell'attuazione del piano e focalizzarsi sulla sua adeguatezza e completezza per consentirne l'esecuzione. I grafici dei dati possono rendere questo molto più facile, in quanto è possibile vedere le tendenze di più cicli PDCA, convertendo i dati raccolti in informazioni. L'informazione è utile per realizzare il passo successivo: "Act".
- **A - Act.** Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo (estendere quanto testato dapprima in contesti circoscritti all'intera organizzazione). Richiede azioni correttive sulle differenze significative tra i risultati effettivi e previsti. Analizza le differenze per determinarne le cause e dove applicare le modifiche per ottenere il miglioramento del processo o del prodotto. Quando un procedimento, attraverso questi quattro passaggi, non comporta la necessità di migliorare la portata a cui è applicato, il ciclo PDCA può essere raffinato per pianificare e migliorare con maggiore dettaglio la successiva iterazione, oppure l'attenzione deve essere posta in una diversa fase del processo.

Storia

Ideato da W. Edwards Deming in Giappone negli anni cinquanta. In quegli anni in Giappone la produzione di qualità era assicurata semplicemente dalle fasi di collaudo. Ispezioni successive al processo davano la sola possibilità di scartare i pezzi difettosi e, in tale logica, l'aumento della qualità avrebbe significato l'aumentare delle ispezioni e di conseguenza dei costi. Sprechi e costi non erano in sintonia con il concetto di qualità ricercato dal Giappone. Il Giappone si affidò a esperti americani tra i quali W. Edwards Deming, per introdurre degli strumenti atti ad assicurare un progressivo miglioramento della qualità. I giapponesi successivamente hanno reinventato la ruota di Deming e

l'hanno chiamata "ciclo PDCA", costituendo un metodo da applicare a tutte le fasi e a tutte le situazioni. Ora il concetto di far girare costantemente la ruota di Deming per generare miglioramento continuo è esteso a tutte le fasi del management, e i quattro stadi della ruota corrispondono a precise attività.

Applicazioni



Rappresentazione del miglioramento continuo della qualità associato all'applicazione del ciclo PDCA.

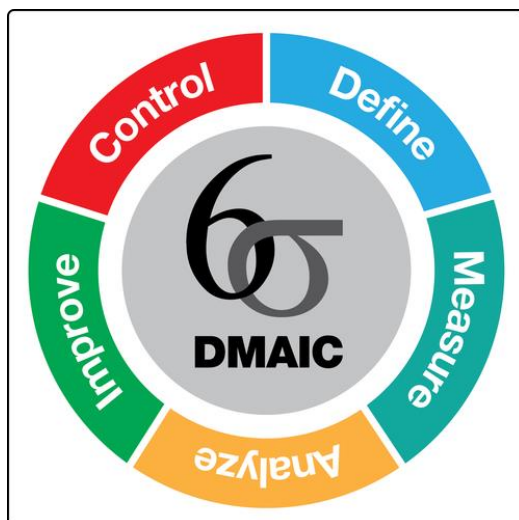
Il ciclo di Deming è uno strumento molto utile per sviluppare:

- Procedure quotidiane di gestione per l'individuo e/o la squadra.
- Processi per la soluzione di problemi.
- Gestione di progetti.
- Sviluppo continuo.
- Sviluppo del fornitore.
- Sviluppo delle risorse umane.
- Sviluppo di nuovi prodotti.
- Verifiche e revisioni.

Nel contesto della continuità aziendale, il ciclo PDCA è la metodologia fondamentale di approccio per gestire le ongoing activities dei piani di continuità operativa.

Un esempio di applicazione del ciclo di Deming si trova nella norma internazionale ISO 9001, che fa riferimento a tale metodologia, utilizzata assieme al Risk based Thinking nell'ambito del cosiddetto "approccio per processi".

Sei Sigma (6 σ)



La denominazione Sei Sigma (dal termine statistico in lingua inglese Six Sigma) indica un programma di gestione della qualità basato sul controllo dello scarto quadratico medio (indicato con la lettera greca sigma) che ha lo scopo di portare la qualità di un prodotto o di un servizio a un determinato livello, particolarmente favorevole per il consumatore.

Introdotta per la prima volta dalla Motorola nella seconda metà degli anni ottanta da Bob Galvin e Bill Smith, si diffuse ad altre importanti compagnie, come General Electric, Toyota, Honeywell e Microsoft.

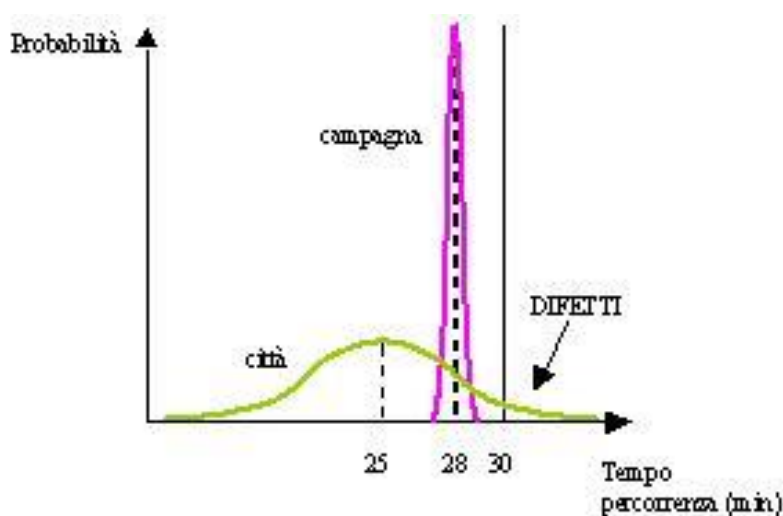
L'obiettivo del metodo è di raggiungere un tale controllo del processo da avere soltanto 3,4 parti difettose per milione, il che porta a limiti molto restrittivi sulla variabilità del processo produttivo. Tale variabilità viene a essere così ristretta che, inizialmente, l'opinione comune era che fosse impossibile da raggiungere – e molti ritenevano che solo una strategia tre sigma potesse essere accettabile. Tuttavia, alcune industrie hanno dimostrato che un simile obiettivo è raggiungibile. La metodologia Sei Sigma mira all'eliminazione dei difetti e degli sprechi piuttosto che al semplice miglioramento della prestazione media. Questo garantisce un impatto diretto sul cliente, inteso come fruitore del processo o prodotto. Questo segna un progresso rispetto a un modo di pensare ampiamente diffuso prima dell'introduzione del metodo, come chiarito dal seguente esempio.

Esempio

Un impiegato esce di casa tutti i giorni alle 8:00 e deve entrare al lavoro alle 8:30. Per raggiungere l'ufficio in auto ha due possibilità: attraversare la città, o seguire un percorso di campagna, più lungo ma meno trafficato. Per decidere quale sia il percorso più conveniente, misura il tempo di percorrenza più volte su entrambi i percorsi e trova che attraversando la città impiega mediamente 25 minuti, mentre per il percorso in campagna occorrono in media 28 minuti. Quale percorso gli conviene seguire?

- **Risposta naïve:** l'uomo dovrebbe scegliere il percorso cittadino, che in media è più veloce.

- **Risposta Sei Sigma:** la media non è un indicatore significativo per questo studio. Infatti l'impiegato è penalizzato quando arriva in ritardo, ma non ha alcun beneficio quando arriva in anticipo. L'uomo definirebbe come difettosi i percorsi che richiedono più di 30 minuti di viaggio. Quindi si deve analizzare l'intera distribuzione dei dati nei due casi, riportata in figura. Come si vede, il percorso cittadino presenta una forte variabilità dei dati, perché è molto influenzato (oltre che poco prevedibile) dal traffico; il percorso di campagna invece richiede un tempo praticamente costante. Visto l'alto numero di difetti nel caso del percorso cittadino, è evidente che quello di campagna è decisamente preferibile dal punto di vista dell'impiegato. La risposta fondata sul semplice paragone delle medie viene quindi ribaltata.



Storia

Nel corso degli anni settanta e della prima metà degli anni ottanta molte società impegnate nel settore tecnologico conobbero una rapida crescita e un consistente sviluppo. Ciò fu garantito principalmente dalla possibilità di innovare continuamente e in tempi brevi i propri prodotti, grazie alla notevole disponibilità di risorse tecnologiche. In questo scenario di accesa competizione sul piano dell'innovazione tecnologica, l'attenzione era rivolta, in misura crescente, verso la fase di progettazione e di realizzazione del prodotto, tendendo a trascurare le aspettative del cliente. La presa di coscienza di un imminente scollamento dal mercato, inteso come esigenza del consumatore, cominciò a evidenziare che il successo avrebbe arriso a quelle aziende che non si fossero impegnate esclusivamente sul terreno della tecnologia, ma che fossero state in grado di intendere, nelle sue molteplici sfaccettature, le caratteristiche della domanda, indirizzando verso di essa lo sviluppo tecnologico.

Il caso Motorola

In questo contesto Motorola è stata una delle prime aziende che si sono distinte per aver intuito la necessità di far guidare la tecnologia dal mercato e dal cliente. Puntando in questa direzione, l'obiettivo fondamentale diventò la Total Customer Satisfaction. Soddisfare completamente il cliente significa non solo accogliere, ma superare ogni sua richiesta; non significa semplicemente fornirgli un prodotto soddisfacente, ma significa assicurargli assistenza tecnica, disponibilità di prodotti, competenza da parte dei

rappresentanti e altro ancora. La mancata soddisfazione del cliente, sia egli il consumatore finale o il responsabile della fase di processo successiva, equivale a generare un difetto. Allora, è proprio dal numero di difetti per unità che si quantifica la qualità del prodotto: la riduzione dei difetti non solo permette di ridurre il tempo di ciclo per unità, ma si traduce anche in un minor numero di difetti nel prodotto finito; il risultato netto è una maggiore soddisfazione del cliente e una diminuzione dei costi di garanzia e di produzione per ogni singola unità.

È nel 1987 quindi che, in questo quadro evolutivo dell'azienda, trova applicazione il Sei Sigma, il cui padre è da individuarsi in Bill Smith, senior engineer and scientist del settore prodotti per la comunicazione, ideatore delle statistiche che rappresentavano l'origine di quella che sarebbe diventata la cultura del Sei Sigma. Bill Smith trovò il sostegno di Bob Galvin, CEO dell'azienda, che lo spronò ad andare avanti affinché il Sei Sigma divenisse l'elemento portante della cultura aziendale. A breve distanza di tempo Jack Germaine, Senior Vice President della Motorola, fu nominato direttore della qualità ed esordì puntando a rendere operativa la filosofia Sei Sigma a tutti i livelli della compagnia.

Il piano di Motorola per il conseguimento degli obiettivi Sei Sigma partì sulla base di un esistente progetto fondato su un SPC (Statistical Process Control): questo, pur non avendo carattere di originalità, fu certamente responsabile di una buona conoscenza e fiducia nei mezzi statistici anche nella struttura dirigenziale. Nel corso del 1987 la compagnia tenne un corso rivolto a tutti gli ingegneri mirato a preparare il personale al lancio del nuovo progetto. In breve tempo si diffusero all'interno dell'azienda i concetti base: il linguaggio della qualità divenne comune, un terreno sul quale tutti erano disposti a confrontarsi e sul quale tutti riuscivano a muoversi con un certo agio. Si assistette alla nascita di una vera e propria cultura della qualità che permeò l'intera azienda. Il passo successivo era quello di rendere operativo il programma.

A ciascun dipartimento venne chiesto di stilare un piano quadriennale di incremento del livello qualitativo. I piani dovevano prestare particolare attenzione a quegli aspetti che interessavano direttamente la soddisfazione del cliente. Al termine di ogni annata fu assegnato a ciascun responsabile il compito di rivedere e ritoccare i progetti a seguito dell'analisi dei risultati intermedi registrati regolarmente a intervalli quadrimestrali.

Una delle difficoltà maggiori fu indubbiamente quella di trasformare un'azienda organizzata per funzioni in una struttura integrata orizzontalmente. Infatti, fino ad allora Motorola era organizzata con una forte integrazione verticale, che generava dei compartimenti stagni e larghe zone d'ombra non assegnate a nessuno, con impatto disastroso sul cliente finale. Il coinvolgimento di tutte le attività nello sviluppo delle strategie aziendali portò a una maggiore integrazione orizzontale per processi, invece che per funzioni, con un impatto positivo sulla qualità del prodotto. Un altro accorgimento fu di assegnare premi alle squadre, gruppi o persone che avevano ottenuto i migliori tre risultati in termini di miglioramento della propria attività; questo contribuì a contrastare lo scetticismo nella nuova filosofia.

Si era però venuta a creare una differenza tra Motorola e i suoi fornitori; nacquero perciò una serie di attività didattiche che diedero ai fornitori la conoscenza e gli strumenti per promuovere a loro volta un miglioramento di qualità.

Risultati

Questo programma, che ha portato al raggiungimento della situazione Sei Sigma già nel 1992, condusse a un periodo di crescita e di vendite mai registrato in precedenza e portò la Motorola ad aggiudicarsi alcuni premi nazionali nel campo della qualità.

Oggi si può fare un parziale bilancio; si può affermare che il successo del Sei Sigma sia andato ben oltre le più ottimistiche previsioni. Inoltre, il Sei Sigma è un fenomeno vivissimo, le cui prospettive di sviluppo sono ancora in gran parte da scoprire. Il metodo è infatti in continuo sviluppo, alla ricerca di nuovi strumenti statistici per facilitare l'avvicinamento agli obiettivi Sei Sigma. Nel frattempo Motorola è stata individuata come riferimento internazionale per la qualità totale.

Oggi, il Sei Sigma gode di un sempre crescente favore presso i circoli finanziari, più di quanto non avvenga per altri tipi di gestione della qualità, come la Qualità totale e la conformità alle ISO 9000. Questo accade non tanto per la maggiore efficacia dello strumento in sé, quanto per la facile lettura in termini di ricaduta finanziaria che esso consente.

Infatti il Sei Sigma è non solo un'iniziativa rivolta alla qualità, ma anche alla parte economica, come solo le ultime versioni delle ISO 9000 cominciano a essere. Per la prima volta, la responsabilità non è demandata al solo reparto di qualità ma a tutti i lavoratori. Ora il ruolo dell'Assicurazione di qualità non è più critico, ma di supporto, fornendo i mezzi e la consulenza per il raggiungimento degli obiettivi.

Il metodo

La teoria afferma che l'obiettivo da raggiungere è quello di avere 6 deviazioni standard tra il limite superiore di specifica e il centro della produzione e altrettanto tra questo e il limite inferiore. In altre parole, la produzione deve avere una deviazione standard non superiore a un dodicesimo della larghezza delle specifiche. Nella pratica, questo principio spesso non viene applicato in modo rigoroso; la metodologia viene quindi vista come un metodo generale per la riduzione dei difetti. Sotto questo punto di vista, viene anche applicata in ambienti non produttivi in senso stretto (per esempio, ai servizi), dove non viene usata tenendo rigorosamente conto degli aspetti statistici.

Dal punto di vista operativo il Sei Sigma non è altro che un'applicazione rigorosa, fortemente orientata all'obiettivo e altamente efficiente, di tecniche statistiche e principi di qualità; la metodologia fa ampio uso dei mezzi propri della tradizione della qualità aziendale, puntando a renderli più efficaci con lo scopo di giungere a una performance globale pressoché esente da difetti. Molti punti del programma dettagliato si troveranno anche nelle norme volontarie ISO 9000.

Miglioramento di processi esistenti (DMAIC)

Il metodo applicato per migliorare processi già esistenti e funzionanti si svolge secondo i seguenti passi:

- **Definire.** In questa fase il gruppo di lavoro deve identificare il processo o prodotto da migliorare, tradurre i bisogni del cliente in requisiti (detti in inglese CTQ – Critical to Quality), identificare i partecipanti necessari per il progetto e sviluppare una pianificazione di alto livello. Al termine solitamente si richiede alla Direzione l'approvazione a procedere.

I principali strumenti utilizzati in questa fase sono:

- diagramma di flusso;
 - diagramma di Gantt;
 - dentro o fuori dalla cornice.
- **Misurare.** Questa fase consiste nella valutazione dell'attuale livello di prestazione del processo o prodotto relativamente ai requisiti individuati. Occorre dapprima individuare e validare un adeguato sistema di misura, poi effettuare la misura. Infine, per confronto dei risultati con gli standard richiesti, si può calcolare l'attuale livello di sigma.

Si utilizzano tipicamente:

- statistica descrittiva;
 - campionamento;
 - test di Ripetibilità-Riproducibilità (Gage R&R).
- **Analizzare.** Sulla base dei dati misurati, si applicano le tecniche statistiche per individuare le cause dei difetti e per quantificare in che misura ogni causa (o l'interazione tra più cause) influenza il requisito studiato e la sua varianza.

Gli strumenti utilizzati sono numerosi, alcuni tra i più comuni sono qui elencati:

- analisi della varianza (ANOVA);
 - istogramma di Pareto;
 - regressione;
 - correlazione;
 - stratificazione.
- **Migliorare (Improve).** Questa è la fase in cui si propongono e si mettono in pratica i miglioramenti: solo dopo aver compreso a fondo le cause dei difetti. È infatti una prerogativa del Sei Sigma quella di evitare che si salti immediatamente alle soluzioni. Occorre creare un ventaglio di possibili soluzioni agendo direttamente sulle cause più importanti, effettuare un'analisi di costi e benefici, valutare la necessità e le modalità di eventuali esperimenti o test pilota.

Per selezionare la soluzione migliore, si utilizzano frequentemente:

- FMEA (Failure Modes and Effects Analysis).
 - DOE (Design of Experiments - Progettazione degli Esperimenti).
 - Analisi costi-benefici.
- **Controllare.** In questa fase si tiene sotto controllo il processo, al fine di standardizzarlo e stabilizzarlo. Si quantifica l'entità del miglioramento e si intraprendono azioni di supporto come la redazione delle procedure definitive e l'addestramento del personale.

Si possono utilizzare i seguenti strumenti:

- Diagramma di controllo
- Piano di controllo della qualità

Dalle iniziali delle fasi, questo metodo è indicato con l'acronimo DMAIC.

A queste sono state successivamente aggiunte:

- **Recognize:** messa a punto della strategia di intervento, (livello zero del DMAIC).
- **Standardise:** definizione e codifica della best practice, (livello sei del DMAIC).
- **Integrate:** azioni complementari a supporto della filosofia adottata, (livello sette del DMAIC).

Nuovi processi (DMADV)

Nel caso di nuovi processi ancora da progettare, i passi precedenti, pur avendo lo stesso significato, possono essere modificati come segue:

- **Definire** il processo e individuare dove potrebbe non raggiungere le aspettative del cliente.
- **Misurare** il processo e determinare se questo raggiunge le aspettative del cliente.
- **Analizzare** le opzioni necessarie per soddisfare il cliente.
- **Design** (Progettare) cambi al processo in modo da soddisfare il cliente.
- **Verificare** che i cambi effettuati abbiano raggiunto le aspettative del cliente.

Dalle iniziali, questo approccio è indicato con l'acronimo DMADV. Da notare come questi passi siano strettamente legati a quanto il cliente desidera dal prodotto / servizio.

Perché Sei Sigma

Secondo la distribuzione normale, solo due parti per miliardo cadono di là da una distanza di sei sigma dal valore centrale, differente dalle 3,4 parti per milione indicate dal metodo Sei Sigma. In particolare, tale valore corrisponde a un intervallo di 4,5 sigma, fornendo quindi una deviazione di 1,5 sigma dal teorico. Tale deviazione viene introdotta per tener conto delle approssimazioni dei modelli, dato che spesso i processi produttivi non presentano distribuzioni normali; inoltre, gli strumenti usati per tenere sotto controllo i processi reagiscono necessariamente dopo un certo periodo, durante il quale tali processi forniscono distribuzioni con code da una sola parte della distribuzione. Se non si tenesse conto di questo effetto, il numero di difetti per milione sarebbe più alto.

Tuttavia, l'introduzione di questa deviazione di 1,5 sigma è stata criticata, soprattutto perché spesso viene applicata a torto. Spesso infatti, gli utilizzatori del sistema Sei Sigma aggiungono semplicemente 1,5 sigma al loro valore misurato. Un simile errore è dovuto alla mancata comprensione del problema. Se infatti i calcoli vengono effettuati con dati a breve termine, dove con buona probabilità la deviazione non esiste, allora si deve sottrarre 1,5 sigma dal risultato per tener conto della deviazione potenziale. Per lo stesso motivo, se vengono usati dati a lungo termine, lo shift del processo vi sarà già compreso, per cui non sarà necessario aggiungere o togliere la correzione.

Un'altra obiezione comune è che la scelta di 1,5 sigma sia arbitraria o che persino sia stata introdotta per motivi di migliore comunicazione (sei sigma si presenta meglio di 4,5 sigma, ma senza l'obiettivo irraggiungibile dei 2 difetti per miliardo). Tuttavia, dalla documentazione originale di Motorola, si troverebbe che, con un campione di 4 unità, il

punto in cui diventa visibile una deviazione è proprio di 1,5 sigma, per cui sembra che tale numero non sia stato preso a caso.

Sei Sigma e l'ambiente

Nel 2006 l'Agenzia di Protezione Ambientale (EPA) statunitense ha prodotto il primo manuale che integra i metodi Lean e Sei Sigma con l'ambiente. Il metodo Sei Sigma dovrebbe naturalmente comportare una salvaguardia ambientale in quanto ha l'obiettivo di ridurre sprechi di risorse, tra cui rientrano di diritto risorse ambientali quali acqua e energia.

Ruoli richiesti per l'implementazione del Sei Sigma

Sono stati identificati cinque ruoli per una corretta implementazione del Sei Sigma nelle aziende.

Executive Leadership - comprende l'Amministratore Delegato e altri membri chiave dell'Alta Direzione. Essi hanno la responsabilità di creare una visione aziendale del Sei Sigma. Inoltre assicurano che gli altri ruoli abbiano la libertà d'azione e le risorse necessarie per esplorare nuovi filoni di miglioramento.

Champions – sono responsabili dell'implementazione del Sei Sigma in modo integrato tra le varie funzioni. Sono scelti dall'Executive Leadership tra le posizioni dirigenziali di alto livello.

Master Black Belts – sono risorse interne, selezionate dai Champions, che agiscono come esperti e come guida per l'organizzazione del Sei Sigma. Sono impiegati in questo ruolo a tempo pieno. Assistono i Champions e guidano le Black Belts e le Green Belts. Individuano nuovi progetti da sviluppare, curano l'integrazione dei progetti tra le varie funzioni aziendali e assicurano la corretta e rigorosa applicazione delle tecniche statistiche nei progetti in corso.

Black Belts – operano sotto la guida delle Master Black Belts per applicare il Sei Sigma su progetti specifici, anche guidando le Green Belts. Sono impiegati in questo ruolo a tempo pieno. Il loro lavoro è focalizzato sull'esecuzione dei progetti, mentre le Master Black Belts sono principalmente orientate verso l'individuazione di nuove aree di miglioramento.

Green Belts – sono impiegati che, in aggiunta alle proprie specifiche responsabilità e ruoli, dedicano una parte del proprio tempo all'esecuzione di progetti Sei Sigma.



Critiche (Assenza di originalità)

L'affermato esperto di qualità Joseph M. Juran ha descritto Sei Sigma come "una banale versione di miglioramento delle prestazioni", affermando che "non vi è alcunché di nuovo. [...] Hanno adottato termini più sgargianti, come le cinture con i differenti colori. [...] Ripeto, non è un'idea nuova. La ASQ (American Society for Quality) ha istituito le certificazioni molto tempo fa, come per l'ingegneria dell'affidabilità."

Sigma 6 è il primo nome del famoso gruppo Pink Floyd che vede Roger Waters, Rick Wright e Nick Mason incontrarsi alla Regent Street School. Il gruppo comprendeva anche Clive Metcalf, Keith Noble e Sheilag Noble. Il nome Sigma sei, della omonima società di consulenza italiana, è un omaggio a tale prima formazione dei Pink Floyd.

FMECA

FMECA	
Norma	MIL-STD 1629A
Anno pubblicazione	1949-1984
Definizione breve	Metodologia per l'analisi dei modi di guasto, degli effetti e delle loro criticità
Argomento	Progetto della manutenzione
Riferimento esterno	MIL-STD 1629A
Termine inglese	FMECA

LA FMECA (acronimo dell'inglese Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis - Analisi dei modi, degli effetti e della criticità dei guasti) è una estensione della FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), in aggiunta alla quale include un'analisi di criticità usata per valutare, mediante opportuni diagrammi, la gravità delle conseguenze di un guasto correlata con la probabilità del suo verificarsi.

L'analisi

L'analisi, che viene utilizzata nei settori più diversi, mette in evidenza le modalità di guasto che hanno nello stesso tempo una probabilità di accadere relativamente alta unita ad un'alta gravità di conseguenze, mettendo in evidenza i punti di debolezza di un progetto, sui quali occorre intervenire con adeguate modifiche.

Questa metodologia fu sviluppata nel 1949, e utilizzata durante il progetto del programma spaziale Apollo, allo scopo di prevedere il comportamento al guasto dei sistemi e adottare conseguentemente le necessarie contromisure. Il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti, successivamente, ha realizzato la MIL-STD-1629A (Military Standard) la quale, nata in ambiente navale (US Navy), contiene gli scopi, le procedure e lo sviluppo della metodologia FMECA. La MIL-STD 1629A è stata in seguito aggiornata fino al 1984.

In italiano la FMECA viene talvolta tradotta con MAGEC, in francese con AMEDEC, il significato dell'acronimo rimane però identico nelle diverse lingue, ossia: Analisi dei modi di guasto degli effetti e delle loro criticità; tuttavia viene generalmente mantenuto l'acronimo inglese, che ha ormai assunto valenza internazionale.

La FMECA fu utilizzata per la prima volta in Italia dal gruppo Fiat Auto, nel corso di un progetto TPM nel 1985.

Total Productive Maintenance (TPM)

Manutenzione produttiva	
Norma	UNI 10147
Riferimento nella norma	3.11
Anno pubblicazione	1993
Definizione breve	Insieme di azioni volte alla prevenzione, al miglioramento continuo e al trasferimento di funzioni elementari di manutenzione al conduttore dell'impianto/macchinario, avvalendosi del rilevamento di dati e della diagnostica sulla entità da mantenere.
Argomento	Concetti generali
Termine inglese	Total Productive Maintenance

Il Total Productive Maintenance (TPM, in Italia tradotto come "Manutenzione produttiva" ma comunque più noto nell'acronimo inglese) è un sistema produttivo che

mira al raggiungimento della massima efficienza aziendale. Storicamente nasce per garantire la massima efficienza dei singoli impianti, focalizzando l'attenzione sulle attività degli operatori, dei manutentori e dei tecnici di processo. Successivamente vengono strutturate anche le attività che riguardano la qualità, lo sviluppo del personale, le attività di sicurezza e ambiente e di industrializzazione. L'equivoco che spesso emerge che il TPM sia una metodologia legata solo alla manutenzione degli impianti deriva da questa sua evoluzione durante gli anni.

Le attività per ottenere un'alta efficienza da parte di ogni ente aziendale vengono indicate in "percorsi" metodologici, detti pilastri, che guidano in maniera strutturata e sistematica le diverse attività.

Storia

È una delle tecniche produttive giapponesi, maturate nel ventennio '60-'80 presso la Toyota Motor Corporation e poi sviluppatesi in tutte le principali aziende giapponesi, grazie alla Plant Maintenance Committee della JMA (Japan Management Association) che, per volere dell'allora Ministero dell'Industria e del Commercio (METI), dal 1961 vi investì le proprie energie e nel 1971 lo presentò come metodologia che estendeva a tutti gli operatori un ruolo nella gestione operativa della manutenzione (da cui il nome Total Productive Maintenance).

Il "padre" riconosciuto del TPM è Seiichi Nakajima, dapprima direttore tecnico in Toyota e quindi - fino alla fine degli anni ottanta - consulente presso JMA e JIPM. Nakajima si interessò sin dai primi anni cinquanta alle conoscenze sviluppate negli Stati Uniti in tema di manutenzione preventiva, di affidabilità e manutenibilità degli impianti, di life cycle cost ed altro. Quando alcuni americani si recarono in Giappone per insegnare alcune basi di riferimento nella gestione operativa degli impianti, egli funse in prima persona da interprete per i colleghi e continuò a lavorare su quanto appreso arricchendolo di osservazioni e collegamenti.

Più recentemente - nel 1984, Nakajima venne in Italia in occasione del 1° Congresso Mondiale della Manutenzione, organizzato a Venezia da AIMAN, Associazione Italiana di Manutenzione. Durante il congresso illustrò il TPM fra lo stupore dei presenti. Nel 1998 uscì la prima versione in inglese del suo libro "Introduzione al TPM" (la vers. orig. in giapponese è del 1984) e, successivamente, nel 1992 uscì la prima edizione italiana per i tipi di ISEDI (oggi edito da FrancoAngeli con la collaborazione di JIPM - Japan Institute of Plant Maintenance). Le prime esperienze di TPM in Italia furono fatte dalla FIAT Auto a partire dal 1985, con la RDA (Istituto per la Ricerca e l'Intervento nella Direzione Aziendale) ed il gruppo Telos (oggi Deloitte Consulting).

A Seiichi Nakajima è intitolato il premio Nakajima Prize. In particolare gli viene riconosciuto di aver saputo inserire i vari elementi appresi in una visione organica, facendo delle singole nozioni elementi di un sistema in grado di divenire per le aziende che lo applicano un vero strumento di competitività.

Esiste inoltre un importante riconoscimento noto come TPM Excellence Award assegnato ogni anno ad aziende che abbiano raggiunto l'eccellenza nell'applicazione dei principi che la metodologia prevede. Istituito da JIPM come PM Award nel 1964, è tuttora molto ambito dalle aziende manifatturiere nel mondo, non solo giapponesi.

FMEA

La FMEA (o Analisi dei modi e degli effetti dei guasti, dall'inglese Failure Mode and Effect Analysis) è una metodologia utilizzata per analizzare le modalità di guasto o di difetto di un processo, prodotto o sistema, analizzarne le cause e valutare quali sono gli effetti sull'intero sistema/impianto. Generalmente (ma non necessariamente) l'analisi è eseguita preventivamente e quindi si basa su considerazioni teoriche e non sperimentali.

Storia

La FMEA ha avuto origine negli Stati Uniti il 9 novembre 1949, con l'introduzione della procedura militare "MIL-P-1629" (Procedures for Performing a Failure Mode, Effects and Criticality Analysis), allo scopo di classificare i guasti in base all'impatto sul successo della missione e sulla sicurezza del personale e degli equipaggiamenti. Successivamente è stata applicata negli anni sessanta per le missioni spaziali Apollo.

Negli anni ottanta fu usata dalla Ford per ridurre i rischi visto che un modello di automobile, la Pinto (progettata dal carismatico manager Lee Iacocca), presentava un problema ripetitivo di rottura del serbatoio che causava incendi in caso di incidenti.

Nel 1994 Chrysler, Ford e General Motors, sponsorizzate dalla USCAR (United States Council for Automotive Research), formalizzano una comune procedura per l'implementazione della FMEA.

Attualmente l'utilizzo della FMEA è previsto da diversi sistemi di gestione della qualità. FMEA è una delle componenti principali del PPAP (Production Part Approval Process) ed è inoltre applicata nell'ambito della metodologia Sei Sigma.

Il processo

Il primo passo da realizzare nella tecnica FMEA consiste nella scomposizione del processo, prodotto o sistema in esame in sottosistemi elementari. A questo punto, nell'analisi dei guasti di ogni sottosistema, occorre:

- elencare tutti i possibili modi di guasto, e per ciascuno:
 - ✓ elencare tutte le possibili cause;
 - ✓ elencare tutti i possibili effetti;
 - ✓ elencare tutti i controlli in essere (a prevenzione o a rilevamento del modo di guasto).

Per chiarire la terminologia si può utilizzare un semplice esempio relativo al prodotto "serbatoio del carburante di un'automobile". Un modo di guasto sarà: il serbatoio è vuoto. (si noti che il termine "guasto" qui non è utilizzato nel suo significato corrente di "rotto", ma denota un'anomalia che non permette al componente di svolgere correttamente la sua funzione e di conseguenza ha delle ripercussioni più o meno gravi sul funzionamento del sistema di cui fa parte, nel nostro caso dell'automobile). Le cause che hanno portato al modo di guasto "serbatoio vuoto" possono essere:

- la benzina è finita senza essere stata rabboccata per via del mancato invio alla spia della riserva del segnale "benzina in esaurimento");
- c'è una perdita nel serbatoio";

- il fondo del serbatoio non è piano, ma presenta una bombatura verso l'alto che ha falsato l'indicazione della riserva di carburante.

L'effetto di questo modo di guasto è che l'automobile non è in grado di procedere. I controlli sono tutti quegli accorgimenti che, nel caso di FMEA di prodotto, prevengono o rilevano carenze progettuali che possono sfociare nel modo di guasto anzidetto o che, nel caso di FMEA di processo, prevengono o rilevano carenze produttive che possono sfociare nello stesso modo di guasto.

Per tutte le combinazioni modo di guasto - causa si devono valutare tre fattori:

- **P** = probabilità di accadimento.
- **G** = gravità dell'effetto.
- **R** = possibilità di rilevamento da parte dei controlli (rilevabilità).

Ad ognuno dei tre fattori sarà assegnato un punteggio da 1 a 10, in cui (per le voci "P" e "G") 1 rappresenta la condizione di minimo rischio e 10 quella di massimo rischio (per la voce "R" minore è il punteggio - ad esempio 1 - maggiore è la possibilità di rilevamento del modo di guasto). I punteggi devono essere assegnati secondo scale non lineari in modo da garantire una corretta ponderazione dei tre fattori. Nella pratica sono disponibili tabelle pubblicate da AIAG, VDA, ANFIA, SAE, etc.

A titolo esemplificativo, P è posto pari a 1 in caso di probabilità di accadimento remota, che può essere valutata al di sotto di un caso su 100.000, mentre è pari a 10 se si ha elevata probabilità di accadimento, cioè circa 1 caso su 10 (Potential FMEA - Reference Manual AIAG). G è valutato in base all'impatto sulla funzionalità e sulla sicurezza del sistema. G può essere posto pari a 1 quando il modo di guasto non produce effetti apprezzabili, mentre è posto pari a 10 quando, oltre a compromettere la funzionalità del sistema, esso provoca situazioni di pericolo per l'integrità delle persone. R sarà posto pari a 1 quando si ha la ragionevole certezza che i controlli individuino il modo di guasto o la sua causa, mentre sarà posto pari a 10 quando non è previsto alcun controllo per il modo di guasto o causa in questione.

L'analisi sopra descritta permette di individuare i modi di guasto più critici mediante l'Indice di Priorità del Rischio (RPN).

$$\mathbf{RPN = P * G * R}$$

Le azioni di miglioramento del prodotto, processo o sistema dovranno essere orientate principalmente sui modi di guasto che presentano i più alti valori di RPN. La FMEA può essere poi ripetuta a seguito delle azioni migliorative, per verificare se i valori di RPN sono diminuiti.

LEAN SIX SIGMA



Struttura organizzativa del Lean Six Sigma

Per Lean Six Sigma si intende una concezione manageriale che combina la filosofia di produzione Lean e il programma di gestione della qualità, Six Sigma, programma che ha come obiettivo l'eliminazione di otto tipi di sprechi/ muda ed un'accresciuta capacità di performance. Il termine "Six Sigma" è statisticamente basato sull'approvvigionamento di beni e servizi ad altissimo livello.

Il concetto di Lean Six Sigma fu pubblicato per la prima volta nel 2002, nel libro, "Lean Six Sigma: Combining Six Sigma with Lean Speed", di Michael George e Peter Vincent: "The activities that cause the customer's critical-to-quality issues and create the longest time delays in any process offer the greatest opportunity for improvement in cost, quality, capital and lead time". Il Lean Six Sigma utilizza alcune fasi identificate nell'acronimo, D.M.A.I.C. simili a quelle del Six Sigma. Il progetto comprende fasi di eliminazione degli sprechi del Lean e i progetti del Six Sigma basati sulla criticità delle caratteristiche qualitative. Il set di attrezzi D.M.A.I.C. del Lean Six Sigma comprende tutti gli strumenti del Lean e del Six Sigma. L'addestramento per il Lean Six Sigma è fornito tramite un sistema simile a quello del Six Sigma. La cosiddetta "cintura del personale", in analogia al karate, viene divisa in "white belts", "yellow belts", "green belts", "black belts" and "master black belts".

Per ogni "cintura" è disponibile un set di abilità che descrive quali, di tutti gli strumenti del Lean Six Sigma, ci si aspetta siano parte di un certo livello. Questi set di abilità

forniscono una descrizione dettagliata degli elementi d'apprendimento che un partecipante acquisirà dopo aver completato il programma d'addestramento. I set di abilità riflettono elementi del Six Sigma, del Lean e di altri metodi di miglioramento del processo come il TOC (Theory of Constraints), il TPM (Total Productive Maintenance) e il WCM (World Class Manufacturing).

Dall'esperienza appare importante prendere in considerazione nei progetti Lean Six Sigma anche l'automazione. Infatti, diversi anni di applicazione alla General Electric è stato dimostrato che il beneficio del progetto Lean Six Sigma proviene per circa il 50% da modifiche organizzative e di sistema, e nel 50% dall'automazione.

WORLD CLASS MANUFACTURING (W.C.M.)

Il termine World Class Manufacturing, sigla W.C.M., qualifica molti tra i più importanti produttori di beni e servizi mondiali per la loro eccellenza.

Definizione

La metodologia TPM (Total Productive Maintenance), le logiche Lean Manufacturing (Produzione snella) ed il Total Quality Management, sono stati integrati, e sono la base del W.C.M. (World Class Manufacturing) che, pur basandosi su moltissimi concetti del TPM / TQM si differenzia da questi in quanto alla base della scelta delle strategie e degli impianti "critici" (in gergo detti "da aggredire") vi è il cosiddetto Cost Deployment. Ciò significa che il gruppo di lavoro affronta le problematiche, siano esse manutentive, logistiche, qualitative, di sicurezza, organizzative, di organizzazione del posto di lavoro, sulla base della loro incidenza economica. Le attività di tutti i team sono orientate alla realizzazione di progetti (Kaizen) i cui obiettivi sono: zero difetti, zero guasti, zero incidenti e zero scorte, finalizzate ad una generale riduzione dei costi dello stabilimento.

Applicazioni

Questa metodologia si è diffusa laddove si vuole controllare e ridurre i costi produttivi in maniera sistemica e con metodi riferibili ed oggettivabili. La strategia del W.C.M. è stata sviluppata dal gruppo FIAT, del quale si è rivelato una delle ragioni della recente svolta positiva.

Pilastri - Pillar

Alla base del W.C.M. ci sono 10 Pillar (pilastri) tecnici :

- **SA** Safety - Sicurezza del Posto di lavoro
- **CD** Cost Deployment - Fonti di perdita economica
- **FI** Focused Improvement - Miglioramento Focalizzato di uno specifico problema
- **AM + WO** Autonomous Maintenance - Workplace Organization
- **PM** Professional Maintenance - Manutenzione professionale
- **QC** Quality Control - Controllo Qualitativo
- **L&CS** Logistic/Customer Services
- **EEM + EPM** Early Equipment Management, Early Product Management - Strategia di acquisizione dei mezzi di lavoro / processi
- **ENV** Environment - Ambiente e sfruttamento servomezzi energetici
- **PD** People Development - Sviluppo delle competenze del personale

Esistono inoltre altri 10 pillar manageriali che debbono operare a che il sistema/stabilimento sia adeguato a sostenere le attività dei pillar tecnici.

Strumenti

Gli strumenti (tools) utilizzati nella metodologia sono molteplici, elenco solo i più diffusi:

- **OPL** One Point Lesson
- **SOP** Standard Operating Procedure
- **SMP** Standard Manutentive Procedure
- **4M** MAN/METHOD/MATERIAL/MACHINE metodo di scomposizione del problema per identificare le aree sensibili
- **5W** 5 WHY porsi ed iterare domande sul perché di un fenomeno
- **5W+1H** WHAT/WHERE/WHEN/WHICH/WHO/HOW posizionare il fenomeno nell'ambito di questi item
- **3M** valutazione oggettiva del posto di lavoro
- **KAIZEN** progetti specifici di miglioramento
- **KPI** Key Performance Indicators - Indicatori oggettivi dei risultati
- **KAI** Indicatori delle attività (vedi Kaizen)

Step

Il percorso di evoluzione di ogni pillar è vincolato a 7 steps ed a continue verifiche interne ("audit").

Ad esempio, nel flusso della Professional Maintenance, gli steps prevedono una prima fase di ripristino del degrado funzionale e la sua stabilizzazione (steps 1-3), il successivo miglioramento delle performance dei componenti (steps 4-5), per arrivare ad una manutenzione basata sulle metodologie predittive e ad un sistema di manutenzione completamente monitorato sia in termini di costi che di efficacia (steps 6-7)

I tipi di manutenzione sono ricondotti a questi acronimi:

- **BM** Breakdown Maintenance = manutenzione a guasto
- **TBM** Time Based Maintenance = manutenzione basata sul tempo
- **CBM** Condition Based Maintenance = manutenzione su condizione

Cost Deployment

Il Cost Deployment è un metodo di analisi dei costi produttivi di una entità produttiva teso alla evidenziazione delle fonti di perdita economica che gravano sui costi di produzione sui costi variabili. Tale strumento è stato approfonditamente sviluppato come base da diversi Analisti ed Economisti e determina in maniera oggettiva quali fenomeni di perdita economica debbono essere primariamente aggrediti dai vari team del gruppo di lavoro.

Al suo sviluppo contribuiscono tutte le funzioni dell'entità produttiva, siano esse tecniche, organizzative, logistiche, qualitative e di strategie.

Viene suddiviso, come tutte le analisi approfondite, in STEP, coincidenti con la redazione di matrici di costo via via più approfondite e dettagliate individuando le quali deve poter risultare possibile evidenziare il "percorso" differente o la soglia di costo di STEP da poter sopportare con la propria organizzazione.

Teoria dei vincoli (TOC)

La teoria dei vincoli è una teoria del modo di gestire un'azienda o un'organizzazione. Essa è stata creata da Eliyahu M. Goldratt e dai suoi collaboratori lungo un periodo di più di tre decenni e ha avuto un successo mondiale, essendo stata applicata negli Stati Uniti, America Latina, India, Sudafrica, Cina, Taiwan e Giappone, oltre che in Europa seppur in misura minore. In Italia la sua applicazione è stata molto bassa.

Per descrivere il contenuto della teoria, che viene indicata spesso con TOC dalle iniziali dell'inglese Theory of constraints, seguiremo lo schema utilizzato dallo stesso Goldratt nella sua introduzione al “Theory of Constraints Handbook”. Goldratt segue al tempo stesso un percorso logico e cronologico.

Focus

Il problema del miglioramento delle performance di una azienda si traduce immediatamente nel problema “su che cosa occorre agire”. Su tutti i fattori? Già Vilfredo Pareto aveva indicato che il 20% dei fattori era responsabile dell'80% dei risultati. Ma se i fattori e risultati sono tra loro collegati, come sempre avviene nelle aziende (non sono cioè indipendenti), allora agendo su una minuscola frazione dei fattori si ottiene praticamente la quasi totalità dei risultati. La focalizzazione è quindi il criterio del successo dell'azione del management. La TOC vuol dunque fornire il necessario focus. Il punto che segue approfondisce che cosa allora deve essere fatto.

Vincoli e non vincoli

È un grave errore trattare in modo uguale vincoli e non vincoli. In genere si ritiene che valga universalmente la massima “Fare di più è meglio” ma ciò è vero solo se una risorsa è un vincolo. Se una risorsa che non sia vincolo viene trattata nello stesso modo del vincolo si ottengono risultati opposti, la performance del sistema si deteriora. Una risorsa non vincolo deve produrre fino a un certo livello, ma non oltre. Dunque l'indicazione di concentrare l'attenzione (focus) deve arricchirsi di una seconda notazione: distinguere dove occorre fare sempre di più e dove occorre invece non fare oltre un certo limite. Gli elementi non vincolo che sono i più numerosi in una azienda debbono sottostare alla seconda condizione.

Misurazioni

I sistemi di controllo di gestione normalmente favoriscono la produzione su tutte le risorse, prevedendone la loro saturazione. Le prime realizzazioni di TOC si scontrarono con questa concezione e fu allora necessario introdurre un nuovo insieme di misure che fossero coerenti con il principio sopra esposto. Furono definite tre misure principali:

- Throughput (T) cioè flusso netto del denaro entrante.
- Investment (I) cioè Scorte.
- Operating Expense (OE) cioè Spese Operative.

T rappresenta appunto il flusso di denaro che entra nel sistema grazie alle vendite.

I rappresenta il denaro investito in cose che il sistema intende poi vendere.

OE è il denaro che occorre per trasformare I in T.

La rivoluzione delle misure della Teoria dei Vincoli si trova nei paradigmi e assunzioni di base. Le logiche del cost accounting alla base dei modelli di controllo di gestione comunemente adottati si fondano su una visione meccanicistica delle performance, secondo la quale le performance delle diverse sub-unità organizzative seguono regole additive: la performance globale dell'organizzazione è pari alla somma delle performance locali. Da qui la convinzione che qualsiasi miglioramento locale contribuisca al miglioramento della performance economico-finanziaria complessiva.

La Teoria dei Vincoli, invece, si basa su una visione sistemica, in virtù della quale la performance del sistema non segue regole di tipo additivo, bensì dipende dalle interazioni delle singole parti dell'organizzazione, in particolare le interazioni con i vincoli, perché dalle interazioni nascono nuove proprietà. La conseguenza è che non è necessario investire in azioni di miglioramento in qualsiasi punto del sistema. Le azioni di miglioramento delle performance devono essere focalizzate sullo sfruttamento del vincolo del sistema, e sull'efficacia della subordinazione delle altre risorse ad esso. Il sistema di metriche e misurazioni locali della TOC si ispira a questi principi:

- misurare quanto è efficace la performance del vincolo con le metriche del Throughput;
- misurare quanto efficacemente le altre risorse si subordinano al vincolo e non ne disperdono la produttività, nel modo più efficiente possibile, tenendo conto della variabilità e quindi della necessità di mantenere della capacità protettiva per sostenere il flusso.

Il sistema delle metriche in una implementazione TOC deve rispettare i principi di coerenza delle metriche all'obiettivo e i principi dell'armonia, per eliminare fonti di conflitto tra le metriche stesse e le funzioni aziendali.

La produzione

Con la comprensione dell'importanza cruciale dei colli di bottiglia, divenne necessario definire le azioni da prendere su di essi e, cosa non meno importante, stabilire il modo di impedire la sovrapproduzione da parte dei non-colli-di-bottiglia, senza dover controllare singolarmente ciascuno di essi. Fu individuato un sistema di controllo composto di due parti denominate DBR (Drum Buffer Rope) e BM (Buffer Management), descritte in modo dettagliato nel libro "The Goal" e successivamente in "The Race".

Distribuzione e progetti

Per questi due ambienti venne coniato nel 1987 il concetto di "vincolo" in quanto "collo di bottiglia" non aveva più senso fuori dalla produzione. La natura del vincolo cambiava: per la gestione progetti si trattava della "catena critica" (vedi il libro "Critical Chain") e per la distribuzione si trattava o della disponibilità di cash (per i grossisti) o dell'incontro fra cliente e disponibilità per i negozi al dettaglio (vedi il libro "Isn't it obvious?"). Furono introdotti nuovi sistemi per limitare i non vincoli nei due nuovi ambienti (l'eccesso di tempo nelle attività e l'eccesso di scorta, rispettivamente). In questo periodo furono anche introdotti i cinque passi focalizzanti, la metodologia base universale della TOC.

Processi di pensiero

I processi di pensiero sono formulazioni grafiche rigorose del principio di causa-effetto. Sono necessarie per identificare i problemi che stanno alla radice, cioè i pochi fattori

cruciali che si trovano alla origine dalle numerose criticità esteriori (UDE – UnDesirable Effects), che una azienda sperimenta, individuare le modalità con cui rimuovere tali problemi radicali senza creare al tempo stesso nuove indesiderate criticità. I processi di pensiero sono genericamente chiamati alberi, ad es. l'Albero della Realtà Attuale è quello che individua le cause prime, l'Albero della Realtà Futura è quello che verifica che la soluzione trovata effettivamente non produca gli UDE esistenti e non ne produca di nuovi, e così via. Un ruolo particolare viene giocato dal Diagramma di risoluzione dei conflitti che Goldratt in modo suggestivo chiamò "The Evaporating Cloud", una rappresentazione sintetica dei problemi che si trovano alla radice. Lo scopo dei processi di pensiero è quello di trovare soluzioni rigorose ed efficaci ai problemi evidenziati, la dove le tecniche tradizionali falliscono. Vedi il libro "It's Not Luck".

[Il vincolo del mercato](#)

I miglioramenti occasionati dalla applicazione di TOC alle operations spesso han fatto sì che il vincolo si trasferisse nel mercato, vale a dire che vi fosse l'opportunità stabile per una azienda di acquisire più vendite. Dopo qualche tempo risultò chiaro che la possibilità di più mercato poteva essere vista come un vantaggio competitivo stabile. Il problema allora diventava il modo di capitalizzare, di valorizzare questo vantaggio competitivo stabile. La cosa era resa difficile dal fatto che i miglioramenti interni potevano causare diversi e numerosi vantaggi competitivi. Per illustrare questi nuovi aspetti il libro "The Goal" venne ampliato e un nuovo romanzo business, che illustrava sia il problema del mercato che allo stesso tempo i processi di pensiero, "It's Not Luck (Non per fortuna)" veniva scritto da Goldratt nel 1994.

[Capitalizzare e sostenere](#)

È stato con sorpresa che Goldratt constatò che la maggior parte della aziende che avevano goduto dei miglioramenti dell'applicazione della TOC alle operations, rimaneva contenta di quanto ottenuto e non si poneva il problema dei guadagni molto più ampi che potevano venire dal loro sfruttamento nel mercato. Inoltre la forza vendita seguiva il vecchio schema di valorizzare i propri prodotti di fronte ai probabili compratori. Si poneva invece l'urgenza non tanto di valorizzare i propri prodotti, quanto di focalizzarsi sull'ambiente e sulle necessità ed esigenze dei compratori e di mettere in luce i bisogni che non vengono soddisfatti dagli attuali fornitori/offerte. Poiché gli ambienti dei compratori erano tanti e diversificati la costruzione degli alberi di causa effetto per ciascuno di essi richiese diversi anni. Intervenne poi un altro effetto: il nuovo successo nelle vendite faceva poi sì che il vincolo ritornasse con decisione nel lato fornitura cioè all'interno dell'azienda, mettendo in pericolo i vantaggi acquisiti. Ciò richiedeva dunque che una implementazione TOC venisse affrontata in modo integrale e non solo funzione per funzione. Per affrontare in modo integrale i problemi della azienda venne creato (1999) un programma TV via Satellite che in otto sessioni di tre ore ciascuna affrontava l'intera gamma della problematica aziendale.

[Sviluppo perenne \(Ever flourishing\)](#)

La sviluppo perenne è la nuova formulazione dell'obiettivo della azienda di "Far soldi adesso e nel futuro" come formulato in libro "The Goal". La sviluppo perenne comporta la soddisfazione di condizioni fondamentali necessarie come la stabilità della occupazione e la soddisfazione dei clienti. Uno sviluppo perenne deve conciliare la crescita percentualmente costante anno su anno (che è di per sé esponenziale) con la

stabilità che prevede invece una crescita con margini decrescenti nel tempo. La TOC a questo punto aveva competenza sufficiente per sviluppare un percorso di crescita per cinque tipologie di aziende: produzione su commessa, produzione per il magazzino, produzione per progetti, produzione di macchine e distribuzione all'ingrosso e al dettaglio. Si rendeva necessario uno strumento che trasferisse questo grande corpo di conoscenza.

Gli alberi Strategia e Tattica

Gli alberi Strategia e Tattica sono probabilmente lo strumento più potente messo a disposizione dai processi di pensiero. Essi rappresentano la struttura logica che permette la focalizzazione: partendo dall'obiettivo strategico dell'azienda derivano logicamente quali azioni fare (e in che sequenza debbono essere fatte) e quali azioni non fare. I vantaggi di questi alberi sono stati quello di semplificare la realizzazione dei progetti, di rendere senza problemi il passaggio da uno stadio all'altro. Gli alberi completi Strategia e Tattica per i cinque settori sopra indicati sono stati completati nel 2008-2009.

Theory of Constraints, metriche e sistema di controllo.

Tra gli errori che più comunemente affliggono i processi di Sales & Operations Planning, troviamo che il problema delle lacune nel sistema di metriche utilizzato sia spesso tra i più impattanti.

Si vuole approfondire il tema spiegando meglio:

- Il ruolo delle metriche ed i loro effetti.
- Le insidie da gestire quando si definisce il sistema di metriche.
- Come la Theory of Constraints possa rendere più efficace il sistema di misure sia per i processi decisionali che di controllo delle performance.

Il ruolo delle metriche e i loro effetti

“Quando puoi misurare ciò di cui stai parlando, ed esprimerlo in numeri, puoi affermare di saperne qualcosa; se però non puoi misurarlo, se non puoi esprimerlo con numeri, la tua conoscenza sarà povera cosa e insoddisfacente: forse un inizio di conoscenza, ma non abbastanza da far progredire il tuo pensiero fino allo stadio di scienza...[] Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla”

Lord William Kelvin

In azienda si impiega un numero enorme di metriche, in una pluralità di campi e per una pluralità di scopi. Possono essere le misure per definire le specifiche che un prodotto deve soddisfare; oppure le metriche per settare le specifiche di un processo e verificarne il suo comportamento. Metriche e misure vengono fissate per misurare i livelli di soddisfazione dei clienti; così come per misurare il risultato economico dell'organizzazione o sue sub-unità in un certo periodo temporale. E via scorrendo.

Astraendo dal contesto specifico, le metriche vengono utilizzate per definire una specifica quantificabile di un certo obiettivo da raggiungere e determinare in che misura sia stato raggiunto. Misurando le deviazioni rispetto all'indice fissato per l'obiettivo, l'analisi delle varianze ha lo scopo di identificare la variabilità dei processi, identificare le cause comuni e speciali che hanno determinato tali variazioni, al fine di rimuoverle e/o controllarne la manifestazione e/o mitigarne gli effetti.

Per non essere dispersivo, mi focalizzerò sul ruolo delle metriche come strumento di coordinamento e controllo manageriale. In tale ambito, le metriche esercitano una funzione molto importante, venendo utilizzate con una pluralità di scopi:

- per fissare obiettivi per il management, con la duplice finalità di assolvere sia a scopi di coordinamento ex-ante, sia a finalità di incentivazione delle performance;
- per controllare ex post e fornire feedback riguardo l'operato dei manager e delle loro funzioni aziendali e, spingendosi sempre più in basso negli organigrammi, l'operato di ogni persona dell'organizzazione.

Il sistema di metriche esercita un significativo potere di indirizzo, influenzando il comportamento delle persone, in modo tanto più marcato quando ad esse viene legato il sistema di incentivazione MBO.

Per questo motivo, il disegno di un sistema di metriche coerente e armonico è quanto mai estremamente delicato.

Metriche e modello organizzativo

Il sistema di metriche è un complemento importante del **modello organizzativo**. Gli assunti alla base dei modelli organizzativi, soprattutto quelli di tipo funzionale, sono i seguenti:

- Per gestire la complessità è necessario suddividere l'organizzazione in tante subunità più facilmente gestibili e controllabili.
- Con il sistema di delega, a ciascuna sub-unità viene assegnato un responsabile.
- Per coordinare e controllare le diverse sub-unità, a ciascuna viene assegnato un sistema di obiettivi e metriche funzionali.
- Il sistema di obiettivi e metriche ha la finalità di coordinare ex-ante le funzioni al raggiungimento dell'obiettivo aziendale comune e di fornire feedback riguardo l'operato dei manager.
- I manager vengono incentivati a raggiungere le migliori performance per la loro sub-unità tramite un meccanismo di "*compensation*" per obiettivi (MBO).

Il modello viene messo in atto definendo una cascata di metriche locali per ogni sub-unità, che devono essere collegate allo scopo della funzione nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il paradigma di fondo di siffatto modello è l'assunzione che **le performance siano additive**, ossia che la performance dell'organizzazione sia pari alla somma delle performance delle singole sub-unità.

Per comprendere meglio, provo ad approfondire il tema delle misure.

Misure globali e misure locali

Si definiscono:

- **Misure globali**, le metriche utilizzate per settare obiettivi e analizzare la performance dell'organizzazione nella sua interezza.
- **Misure locali**, le metriche utilizzate per fissare gli obiettivi e analizzare la performance di ogni sub-unità fino alle singole persone.

Poiché le metriche globali non sempre possono misurare efficacemente il comportamento di una singola sub-unità, si ricorre al sistema di metriche locali come insieme di misure da utilizzare per scomporre l'obiettivo globale aziendale in sotto-obiettivi intermedi, misurabili e funzionali al raggiungimento dello stesso.

Le insidie da gestire quando si disegna il sistema di controllo e le sue metriche

Il disegno del sistema di controllo, e dell'insieme di metriche che lo definiscono, è un'attività complessa, e inizio col dire che un disegno errato è fonte di una larga parte dei problemi che affliggono quasi ogni organizzazione.

Voglio suscitare l'attenzione riguardo ad alcuni effetti collaterali, dai quali possono derivare significativi effetti indesiderati se non gestiti correttamente in fase di disegno.

Conflitti tra le metriche e perdite di armonia

“Dimmi come mi misuri e ti dirò come mi comporterò. Se mi misuri in modo illogico, non ti stupire di comportamenti altrettanto illogici”

Dr. E.M. Goldratt

La prima cosa alla quale prestare attenzione quando si disegna o si effettua una revisione di un modello esistente, è quello di rispettare i principi di **coerenza e armonia** tra le diverse metriche, e l'impulso agli obiettivi che esse devono non solo misurare, ma anche, e soprattutto, stimolare.

La complessità risiede nel creare un set di metriche locali che:

- siano coerenti rispetto alle metriche globali di primo livello;
- siano in armonia tra loro e siano in armonia con gli obiettivi delle altre sub-unità organizzative, minimizzando conflitti e trade-off decisionali.

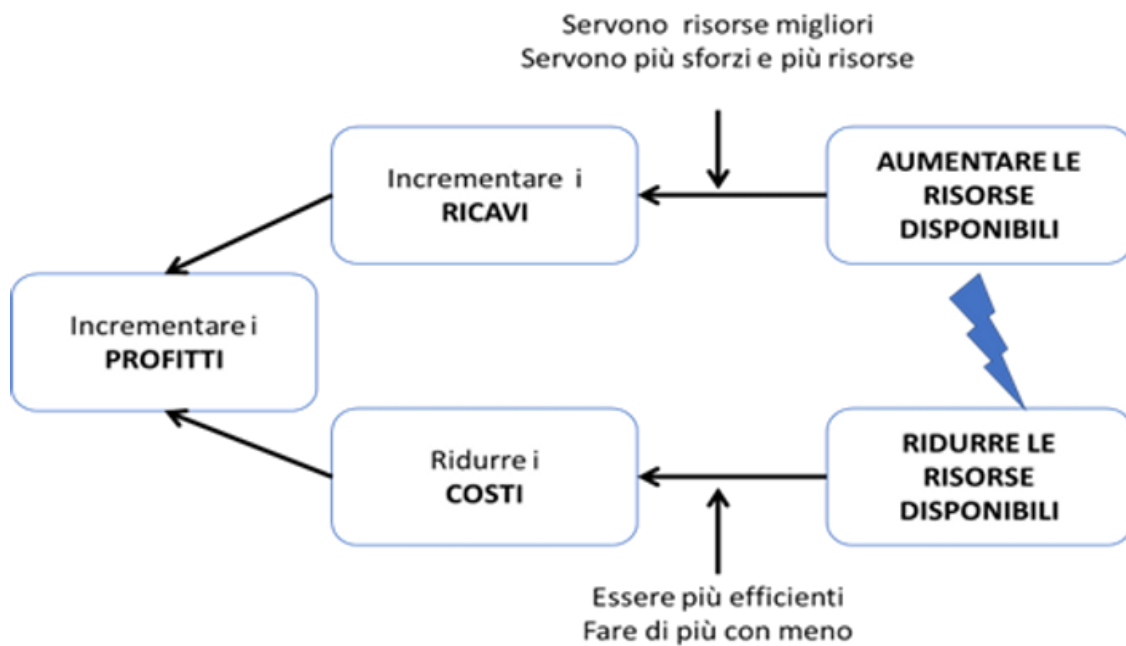
Per rendere l'idea ricorro ad un semplice esempio.

Ipotizziamo che la nostra organizzazione, che chiamiamo “ASSOCIAZIONE PER PROFITTI”, sia organizzata in due enti con specifiche responsabilità:

- ✓ **L'ENTE RICAVI**: il cui responsabile è chiamato al compito di massimizzare il flusso di ricavi per l'organizzazione e pertanto viene misurato con una metrica di Total Net Revenues
- ✓ **L'ENTE COSTI**: il cui responsabile è chiamato a minimizzare tutti i costi aziendali, ivi inclusi i costi di funzionamento dell'Ente Ricavi, e viene misurato con una metrica di Total Operating Expenses.

L'obiettivo globale aziendale è il conseguimento del massimo profitto potenziale.

Se da un lato gli obiettivi assegnati ai due enti rispettano il principio di coerenza rispetto all'obiettivo globale, dall'altro lato i due obiettivi locali possono facilmente entrare in conflitto tra loro, creando situazioni di non armonia.



Conflict Cloud

L'assenza di armonia non dipende (solo) dalla scelta delle metriche, ma (soprattutto) dal modo di interpretarle ed attuarle rispetto la scelta della funzione obiettivo

Alla radice dei modelli organizzativi di matrice “*dividi e controlla*” (siano essi Divisionali, Funzionali, a Matrice, etc), risiede una **visione deterministica e meccanicistica** dell'azienda, la cui assunzione di base è che le performance delle singole sub-unità organizzative siano additive. Ritornando al nostro esempio, una visione in cui le performance dell'ente ricavi e le performance dell'ente costi si sommano indipendentemente per ottenere la funzione di profitto.

“Non c'è nulla di più errato dell'assunzione, alla base della stragrande maggioranza dei modelli di controllo, che la performance del tutto sia uguale alla somma delle sue parti. La realtà è molto diversa”

Ciò che viene comunemente trascurato dai modelli organizzativi sono le **interdipendenze**, ossia il fatto che dall'interazione tra le parti dell'organizzazione possano nascere nuove proprietà.

Se l'Ente Costi, per mostrarsi particolarmente efficace e raggiungere l'extra MBO legato al raggiungimento del 120% del proprio obiettivo, “*invece di limitarsi a tagliare il grasso arriva ad incidere il muscolo*”, in un sistema interdipendente potrebbe accadere che l'Ente Ricavi si trovi in sofferenza di capacità nel produrre il proprio risultato. Ne potrebbe conseguire ad esempio, che una riduzione dei costi pari ad X possa generare una riduzione dei ricavi pari a 2X, con l'effetto netto di un peggioramento della nostra funzione di profitto.

La perdita di armonia tra le diverse metriche si manifesta ogni volta che due misure diverse pongono enti, manager e persone in conflitto tra un obiettivo ed un altro.

Il conflitto non si instaura necessariamente solo tra enti e funzioni diverse, ma si può svolgere all'interno dello stesso ente e dello stesso responsabile, quando misurato rispetto

a sub-obiettivi in conflitto tra loro (ad esempio lavorare con scorte zero e mantenere elevata efficienza produttiva).

Tali conflitti possono causare paralisi, inerzia, e soprattutto la ricerca di soluzioni di compromesso invece che la ricerca di **soluzioni win-win**.

L'insidia della proliferazione delle misure

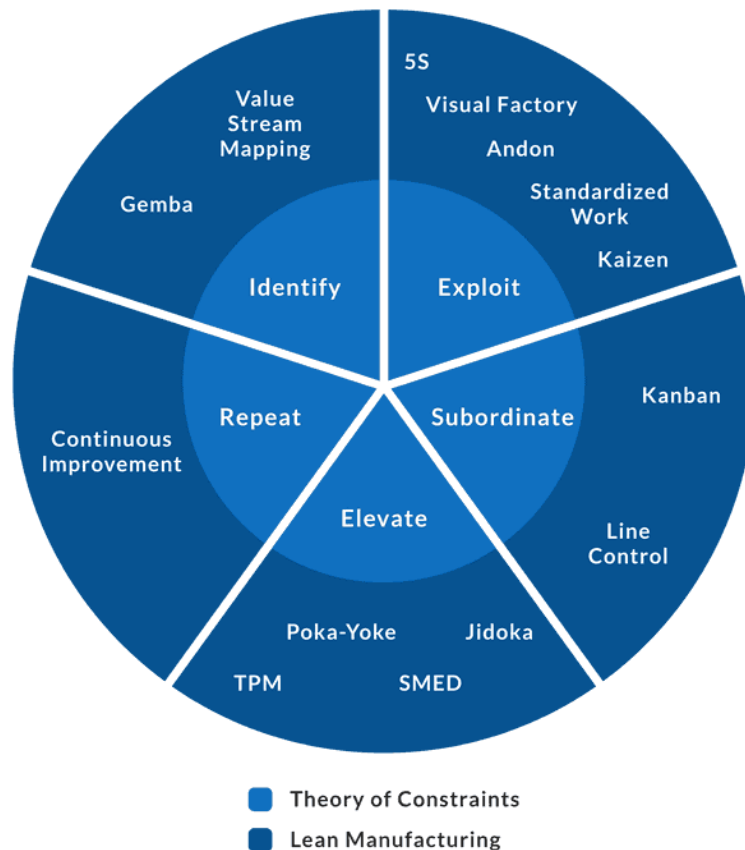
Un'altra insidia nel disegnare il sistema di metriche è quella di farsi prendere la mano dall'illusione "*di trovarsi in uno stato di maggior controllo tanto più il nostro cruscotto è affollato di indicatori*".

Nei modelli di controllo manageriale vengono fissate le misure più disparate, che definiscono obiettivi per coordinare e controllare ogni funzione e ogni processo:

- i margini sul costo standard del venduto per misurare e controllare le funzioni di sales;
- metriche di efficienza produttiva e varianze dal costo standard del prodotto per misurare il manufacturing;
- variazioni del costo standard rispetto al target cost per misurare l'R&D;
- metriche sul costo unitario di trasporto per controllare le logistiche;
- metriche sui costi della non qualità;
- etc.

La realtà è che il proliferare di metriche e target "locali" (della singola funzione, del singolo processo, della singola risorsa), non fa che spingere con più forza il management a focalizzarsi sul proprio risultato, anche a discapito dell'obiettivo globale, andando a creare una pluralità di occasioni di conflitto già a livello di singola metrica, oltre che ai livelli della loro attuazione e interpretazione.





Conclusioni

“Siamo sommersi da oceani di dati, eppure sembra che raramente si disponga di informazioni sufficienti”

Dr. E.M. Goldratt

Che cosa è l'informazione? L'informazione è la risposta ad una precisa domanda.

La qualità dell'informazione dipende non solo dai dati disponibili, ma largamente (e soprattutto) dalla qualità della domanda per la quale si vuole avere la risposta: a fronte di una domanda mal formulata riceveremo sempre una risposta errata o incompleta.

L'efficacia dell'informazione dipende dall'utilizzo che si deve fare dalla risposta ottenuta: domanda ben formulata, risposta corretta, ma l'informazione viene impiegata per fare una cosa per la quale l'informazione non è condizione necessaria e sufficiente all'ottenimento del risultato atteso.

Le metriche del sistema di controllo rappresentano, di fatto, le domande che sistematicamente vengono poste per ricevere feedback sull'andamento dei processi e fenomeni aziendali e la checklist rispetto la quale valutare l'efficacia o meno di una decisione.

Poiché tramite il sistema di metriche si influisce sul processo decisionale, e si forniscono i feedback su cosa fare (e cosa non fare), impostare un corretto modello di performance measurement è uno step fondamentale (necessario) nella direzione di favorire il miglioramento delle performance aziendali.

Voglio sottolineare e rimarcare che il disegno e l'implementazione di un sistema di metriche efficace:

- non può essere limitato ad un mero intervento sui sistemi informativi che producono le misure degli indicatori a partire dai dati grezzi;
- non è nemmeno un mero intervento di set-up dei processi aziendali.

Per rendere il sistema di metriche realmente efficace è imprescindibile lavorare anche (e soprattutto) sui seguenti fronti:

- comprendere perché oggi si utilizzano certe metriche, e capire a quali paradigmi esse fanno riferimento;
- comprendere i paradigmi errati e sostituirli con quelli nuovi;
- identificare le metriche che devono essere abbandonate e quelle nuove che devono essere introdotte;
- allineare e rendere coerenti misure globali e misure locali;
- fare recepire il sistema di metriche nei processi di valutazione e nei processi di pianificazione e decisione, diventando la prassi comune e il nuovo DNA dell'azienda;
- allineare organizzazione e sistema di metriche per bilanciare responsabilità e autorità;
- intervenire sui sistemi informativi per implementare gli algoritmi necessari al calcolo dei KPI di riferimento.

Il metodo DBR (Drum Buffer Rope) per la pianificazione della produzione

Programmare è uno dei compiti più difficili che le aziende manifatturiere devono affrontare, ma capire come programmare in modo efficace può portare grandi benefici. A volte però, pur sfruttando un software ERP, la produzione non risulta efficiente come dovrebbe o potrebbe essere. Questo perché all'interno del sistema di produzione può esserci un elemento che crea un collo di bottiglia, rallentando il tutto. Il Drum Buffer Rope viene in soccorso proprio di queste situazioni, poiché usa il vincolo come leva per la gestione dell'intero sistema.

Cos'è il Drum Buffer Rope (DBR)

Il Drum Buffer Rope è uno strumento di pianificazione molto importante all'interno della Teoria dei Vincoli, una teoria di gestione aziendale che si basa sulla ricerca dei fattori che ostacolano il raggiungimento efficiente dei risultati. Pianificare con il DBR permette di identificare la risorsa che rallenta la produzione e creare una pianificazione tenendo conto di questa risorsa e dei suoi limiti, rendendo le prestazioni più fluide.

Lo scopo del Drum Buffer Rope è proprio quello di bilanciare il flusso di produzione in base al ritmo dell'elemento più lento che rappresenta il vincolo, poiché le prestazioni del sistema nel suo insieme dipendono dalle prestazioni del vincolo. Il vincolo può essere rappresentato ad esempio dalla presenza di risorse scarse dalle quali però dipende l'output complessivo.

Come funziona il Drum Buffer Rope (DBR)

Eliyahu M. Goldratt, importante esperto di management aziendale nonché ideatore di diverse teorie tra cui anche quella dei vincoli, nel suo libro *The Goal* descrive il Drum Buffer Rope con una metafora che ha per protagonista un gruppo di scout. Bisogna immaginarsi una fila di scout che fanno un'escursione nel bosco. Nel mezzo della fila c'è uno scout meno allenato degli altri che va più piano e anche senza zaino sulle spalle resta il più lento. Gli altri vorrebbero andare più veloce e superarlo, ma in questo modo la fila non verrebbe più rispettata e qualche scout potrebbe perdersi. La soluzione trovata è quella di far suonare un tamburo allo scout lento per dare il ritmo e legare tutti gli scout gli uni agli altri con una corda, così che nessuno possa essere lasciato indietro e nessuno possa andare troppo avanti. Il Drum Buffer Rope funziona in modo simile.

Gli elementi del Drum Buffer Rope (DBR)

Gli elementi del DBR sono il **Drum** che dà il ritmo della produzione in base alla sua massima velocità possibile, il **Buffer** che funge da cuscinetto per evitare che la produzione si interrompa e la corda, **Rope**, che garantisce una produzione regolare e controlla la velocità del resto del sistema.

Drum

Il tamburo coincide con il processo più lento o con la risorsa dalla disponibilità limitata, gli elementi che all'interno di un sistema di produzione rappresentano un collo di bottiglia. Il suo compito è quello di scandire il ritmo per indicare alla parte a monte quando aggiungere più elementi o, al contrario, quando rallentare se ci sono troppe attività in corso contemporaneamente e troppe scorte non necessarie. Il ritmo corrisponde alla massima velocità di consegna, perché il sistema può andare veloce solo tanto quanto la sua parte più lenta.

Buffer

I buffer assicurano che la programmazione non resti indietro e che la produzione non venga interrotta, impedendo che il processo dipenda in modo rischioso dalle varie parti che lo compongono. Un buffer è una sorta di cuscinetto, un periodo di tempo per proteggersi da ritardi e problemi che possono verificarsi a monte del funzionamento del Drum. Un buffer prima del tamburo evita che il ritmo si interrompa a causa della mancanza di input e fa sì che i lavori procedano al ritmo corretto. Altrimenti a risentirne sarebbe tutta la parte a valle relativa alla consegna. Invece, un buffer inserito dopo il tamburo serve a limitare il work in progress, frenando la parte a valle del processo dall'essere troppo in anticipo rispetto al resto.

La necessità di usare i buffer dipende dalla fluidità del flusso. Un diagramma di flusso cumulativo può aiutare a capire se le sezioni del processo sono lisce o frastagliate e di conseguenza se c'è bisogno di buffer piccoli o grandi (più il flusso è caratterizzato da variazioni, maggiore è la grandezza del buffer richiesto).

Rope

Le corde sono quei processi che permettono ai lavori e alle operazioni di procedere senza interruzioni, garantendo una produzione regolare. Servono per tenere sotto controllo le altre parti del sistema, per farle andare alla giusta velocità ed evitare che siano troppo veloci finendo con il creare scorte inutili.

I vantaggi del Drum Buffer Rope (DBR)

La pianificazione con il Drum Buffer Rope porta a numerosi vantaggi, i principali sono:

- Riduzione del Lead Time.
- Aumento del Throughput.
- Miglioramento della comunicazione e della gestione delle priorità.

Ridurre il lead time

Per un'azienda manifatturiera in crescita, tenere il lead time sotto controllo è uno dei compiti più difficili e spesso una sua non perfetta gestione è la causa di alcuni ordini persi a favore dei concorrenti, i quali in alcuni casi possono offrire prodotti identici o non molto differenti, ma effettuare le consegne in tempo. I clienti infatti vogliono conoscere le date di consegna dei prodotti che hanno ordinato e il reparto vendite ha necessità di comunicarglielo; i tradizionali strumenti di pianificazione della produzione però offrono stime molto approssimative. La pianificazione con il DBR permette alle aziende di gestire meglio il plant e di produrre mantenendo l'efficienza a livelli ottimali, ciò significa poter fornire ai clienti date precise e consegnare i prodotti in tempo. Invece di avere ordini fermi a causa di colli di bottiglia nel reparto produzione, che causano caos e ritardi, la pianificazione DBR prioritizza queste aree critiche. I lavori non si accumulano più prima di questi centri di lavoro critici grazie al fatto che il reparto produttivo è pianificato precisamente e a un ritmo sostenibile per il reparto, sostanzialmente per prevenire i bottleneck. Lo scopo principale del DBR infatti è quello di far sì che tutte le attività precedenti il centro critico siano pianificate in via prioritaria e che il flusso di produzione sia regolare, ciò permette di far sì che la produzione si svolga in maniera fluida e rispettando i tempi di consegna, evitando imprevisti e accumuli, riducendo il tempo complessivo necessario alla realizzazione di un prodotto.

Aumentare il Throughput

Questo è forse il beneficio maggiore della pianificazione DBR in quanto permette di organizzare la produzione in maniera che produca alla massima portata (o throughput). Invece di generare una pianificazione partendo da previsioni di ordini, il DBR si basa su, e viene creato per supportare, le risorse del reparto produttivo che lo rallentano. Una pianificazione DBR ti consente di gestire il tuo impianto al livello più efficiente e di

massimizzare il throughput. Il throughput è uno dei valori cruciali per il reparto produttivo, ma molte aziende lo interpretano in maniera errata. La definizione corretta di throughput infatti è la frequenza con cui il sistema genera denaro attraverso le vendite. Definire la portata in termini di vendite garantisce che la pianificazione venga svolta correttamente; non ha molto senso infatti spingere la produzione se poi gli ordini giaceranno in magazzino. Bisogna assicurarsi che gli ordini che si stanno portando avanti siano quelli che i clienti stanno attendendo, e dunque vengano ordinati secondo una priorità. La pianificazione con il metodo DBR è studiata appositamente per massimizzare il throughput dell'impianto produttivo, bisogna solamente assicurarsi di impostare correttamente le priorità per massimizzare i profitti.

Miglioramento della comunicazione e della gestione delle priorità

Bisogna assicurarsi di lavorare sul giusto set di priorità per assicurarsi che i lavori vengano completati e consegnati in tempo. Un DBR permette di evitare il rimescolamento continuo degli ordini ed i cambi piano e di eliminare le difficoltà di comunicazione. Un tool di pianificazione DBR infatti crea una schedulazione di dettaglio all'interno della quale ogni compito e lavorazione viene prioritizzata e pianificata. Grazie ad un tool DBR i manager e supervisori possono impostare e controllare le priorità e la portata della produzione in maniera agevole. I responsabili della produzione sapranno sempre che cosa bisognerà fare e quando e si sarà certi che ogni collaboratore starà lavorando su ciò che è necessario per completare gli ordini senza bisogno di cercare di capire le priorità, perchè saranno definite in maniera avveduta. La pianificazione con il DBR dona alle aziende la tranquillità di sapere che il reparto produttivo sta lavorando al ritmo adeguato per soddisfare la domanda dei clienti e che gli ordini verranno consegnati in tempo.

CyberPlan e il Drum Buffer Rope

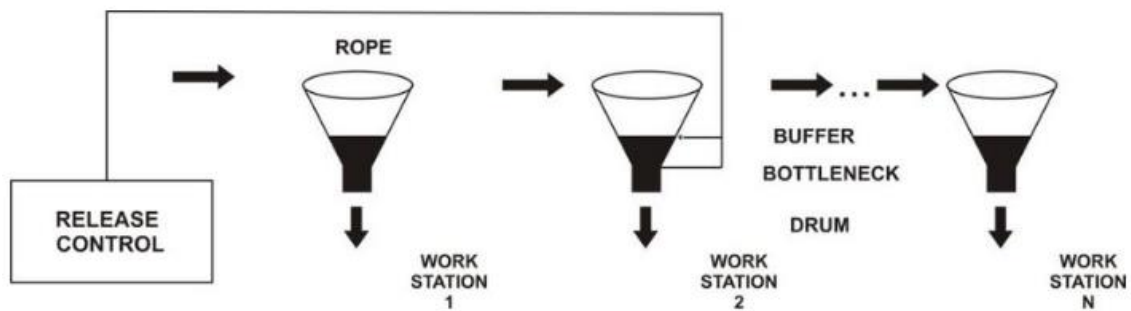
La soluzione DBR (Drum Buffer Rope) rappresenta l'applicazione del rinomato metodo della teoria dei vincoli in CyberPlan. Come abbiamo, visto il concetto DBR consiste in un costante controllo sul livello massimo della coda ammessa prima di un particolare centro di lavoro che risulta essere un collo di bottiglia del sistema. Il livello di buffer viene stabilito con una simulazione che valuta per ogni buffer il miglior compromesso tra il livello di WIP e il livello di servizio al cliente che si desiderano ottenere.

Benefici per l'utilizzatore:

- Definire con precisione e facilmente il livello massimo di WIP.
- Evitare la variabilità delle date di consegna.
- Definire il ritmo della produzione.

I benefici conseguenti per l'azienda sono:

- Riduzione dei tempi di consegna.
- Riduzione del WIP.
- Miglior livello di servizio.



The scheme of Drum-Buffer-Rope system (DBR).

Gestione del ciclo di vita del prodotto

La gestione del ciclo di vita del prodotto, o Product Lifecycle Management (PLM) è un approccio strategico alla gestione dei dati e informazioni, dei processi, dei documenti e disegni e delle risorse a supporto del ciclo di vita di prodotti e servizi, dalla loro ideazione, allo sviluppo, al lancio sul mercato, al supporto e ritiro/riciclo. Il PLM non è solo una tecnologia informatica, ma piuttosto un approccio integrato, basato su un insieme di tecnologie, su metodologie e organizzazione del lavoro collaborativo - tra team interni ed esterni all'organizzazione e sulla definizione di processi.

Principi del PLM

L'obiettivo del PLM è ottimizzare (minor tempo, minori costi, maggiore qualità, minori rischi) lo sviluppo, il lancio, la modifica e il ritiro di prodotti o servizi dal mercato.

Il PLM si basa sull'accesso condiviso a una fonte comune di dati, informazioni e processi. È un approccio di business che consente all'organizzazione estesa di apportare innovazione di prodotto o servizio durante tutto il ciclo di vita, dalla fase di concezione all'obsolescenza, come se a operare fosse un'unica entità e creando un prezioso capitale intellettuale riutilizzabile in qualsiasi momento. In breve, il PLM è un supporto all'innovazione.

Ad esempio, nel settore automobilistico, l'applicazione delle metodologie e dei sistemi di PLM permettono lo scambio di dati - mentre queste sono ancora in divenire (work in progress) - tra progettisti della scocca dell'auto, progettisti degli stampi con cui verrà prodotta la scocca e progettisti dei componenti (ad. es. fanali) che verranno montati sulla scocca. Scambiarsi informazioni tra membri del team esteso - che include diverse risorse di differenti organizzazioni, oltre a clienti e partner esterni - è la base della collaborazione.

Il PLM è utilizzato, o è in corso di valutazione, nelle industrie manifatturiere, energetiche, della difesa, elettroniche, farmaceutiche e chimiche, alimentari, tessile e abbigliamento/moda e altre.

Il PLM viene frequentemente messo sullo stesso piano di altri approcci di business con cui è complementare (e per alcuni aspetti in sovrapposizione) come l'Enterprise Resource Planning (ERP), il Customer Relationship Management (CRM) e il Supplier Relationship Management (SRM).

Moduli del PLM

Il PLM è composto da una serie di moduli che concorrono e collaborano allo sviluppo del prodotto; questi possono essere categorizzati come segue:

- Product Data Management: gestione della documentazione tecnica (CAD/CAM/CAE) e di progetto (documenti legati al materiale tecnico relativo ai prodotti); comprende spesso una gestione del ciclo di vita dei documenti in parallelo con la definizione dei principali processi di lavoro relativi alla produzione degli stessi (vedi Workflow management).
- Product Structure Management: gestione della configurazione di prodotto (Struttura, BOM).
- Gestione della configurazione: gestione delle varianti e dei lotti di produzione.
- Change management: gestione dei cambiamenti di una o più entità che descrivono il prodotto.
- Workflow management: strumento di gestione del flusso aziendale dei dati.
- Catalog Library: gestione dei componenti normalizzati e delle parti standard (viti, bulloni, resistenze).
- Gestione della catena di distribuzione: gestione dello scambio dati con i subfornitori.
- In alcuni casi, per sineddoche, si considerano comprensivi della famiglia delle tecnologie PLM anche agli strumenti di produzione del dato tecnico stesso (CAD/CAM/CAE)

L'implementazione di uno o più moduli in un sistema PLM dipende dal grado di integrazione che si vuole dare al processo produttivo.

Diffusione del PLM

Il PLM è maggiormente diffuso nel settore industriale manifatturiero discreto e si sta sviluppando nel settore delle telecomunicazioni, dell'energia e dei servizi: in generale in tutte quelle attività o settori dove esiste un focus e un ciclo di vita di sviluppo di nuovi prodotti o servizi. La spesa totale stimata annua in prodotti e servizi di PLM, nel 2005, è di oltre 15 miliardi di US\$, con una crescita di circa il 10% all'anno.

Tendenze ed evoluzioni del PLM

Emergono alcuni trend del PLM (dal 2010):

- Estensione e utilizzo al di fuori delle industrie manifatturiere: telecomunicazioni, imballaggio e distribuzione, energia, alimentare e bevande, farmaceutica.
- Utilizzo di nuove architetture e infrastrutture tecnologiche (es. SOA, .NET, multilayer, middleware).
- Integrazioni native con strumenti di posta elettronica, document & content management e gestione rule-based di eventi, gestione automatizzata di processi
- Inclusione, o estensione, ai social blog o social network; questa evoluzione può potenzialmente trasformare completamente il concetto di PLM come definito tra la fine degli '90 e '00.
- Interesse e inserimento nei curricula di formazione da parte di istituti universitari.

- Nuovi open software integrabili e/o modificabili.

Enterprise resource planning (ERP)

Un enterprise resource planning o ERP, conosciuto come pianificazione delle risorse d'impresa, è un software di gestione che integra tutti i processi aziendali e tutte le funzioni aziendali rilevanti, ad esempio vendite, acquisti, gestione magazzino, finanza o contabilità. Integra quindi tutte le attività aziendali in un unico sistema per supportare al meglio il management. Attraverso tale sistema, i dati provenienti da molteplici parti dell'azienda vengono raccolti e gestiti in maniera centralizzata.

Con l'aumento della popolarità dell'ERP e la riduzione dei costi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si sono sviluppate applicazioni che aiutano i business manager ad implementare questa metodologia nelle attività di business, quali il controllo di inventari, il tracciamento degli ordini, i servizi per i clienti, la finanza e le risorse umane.

Storia di ERP

Il Gartner Group ha usato per la prima volta l'acronimo ERP negli anni '90 per includere le capacità di pianificazione dei requisiti dei materiali (MRP), e la successiva pianificazione delle risorse di produzione (MRP II), così come la produzione integrata al computer. Senza sostituire questi termini, ERP è venuto a rappresentare un insieme più ampio che riflette l'evoluzione dell'integrazione delle applicazioni oltre la produzione.

La prima versione dell'ERP metteva in collegamento diretto le aree di gestione contabile con l'area di gestione logistica (magazzini ed approvvigionamento); successivamente si sono iniziate ad implementare le relazioni interne anche con le aree di vendita, distribuzione, produzione, manutenzione impianti, gestione dei progetti, ecc. Di grande importanza è il sistema di pianificazione fabbisogno materiali o material requirements planning (MRP) la sua evoluzione MRP 2 (integrati nel sistema ERP) che permettono di programmare logiche di ordini automatici ai fornitori molto sofisticate, tanto da tener conto dei tempi di consegna e di messa in produzione del prodotto; questa metodologia permette di ottimizzare la rotazione dei materiali nei magazzini e la minimizzazione delle giacenze che impattano a livello contabile e fiscale.

Da evidenziare anche la crescita, sullo scenario nazionale, di ERP tutti italiani che garantiscono la gestione completa degli adempimenti contabili e fiscali rispetto alla complessa normativa italiana; questi ERP a differenza dei grandi fornitori internazionali si calano in maniera più precisa nel "modus operandi" dell'azienda italiana con conseguente minore sforzo di adattamento alle procedure delle aziende che li adottano.

A tutt'oggi i moderni sistemi di ERP coprono tutte le aree che possano essere automatizzate e/o monitorate all'interno di un'azienda, permettendo così agli utilizzatori di operare in un contesto uniforme ed integrato, indipendentemente dall'area applicativa.

Dai primi anni del 2000, i maggiori fornitori di soluzioni ERP iniziano a creare delle soluzioni informatiche verticali per i vari settori merceologici delle aziende; iniziano così a nascere specializzazioni degli applicativi per il settore automobilistico, per il settore delle vendite al dettaglio, per il settore logistico, per il settore meccanico e per il settore edile.

Descrizione (caratteristiche di ERP)

I sistemi ERP tipicamente sono caratterizzati da tre fattori:

- Un database comune per tutte le applicazioni, in tal modo non ci sono problemi di aggiornamento dei dati, all'opposto di quanto avviene nei sistemi a isole
- Una struttura modulare
 - Ciò consente una grande interoperabilità tra i gruppi funzionali.
 - Consente inoltre all'impresa di decidere quale strategia utilizzare ovvero la cosiddetta one shop stop che consiste nel comprare tutti i moduli di un unico venditore oppure la strategia best of breed che consiste nello scegliere il modulo dal miglior produttore. A seconda della funzione si possono distinguere le seguenti classi:
 - ✓ Moduli cross-industry ovvero moduli la cui funzione è interaziendale, un esempio sono i moduli per la contabilità.
 - ✓ Moduli industry, ovvero pacchetti indirizzati alla specifica funzione considerata, un esempio può essere un programma per la progettazione dei tergitristalli, in un'apposita industria.
 - ✓ Moduli extended, ovvero moduli che non appartengono alla versione di base, un esempio sono i customer relationship management (CRM) e la gestione della catena di distribuzione (SCM).
- Un approccio prescrittivo; questo tipo di approccio favorisce la riprogettazione dei processi aziendali (BPR), inoltre inverte il solito paradigma del programma che si adatta alla funzione.

Obiettivi di ERP

- Migliorare l'efficienza aziendale da un punto di vista operativo, riducendo i costi e aumentando il controllo sulla gestione dell'azienda.
- Viene abbassato il rischio grazie all'integrità dei dati e grazie ad un maggior numero di controlli finanziari.
- Aumento dell'efficienza del management, infatti un aumento della reperibilità di dati rende possibile velocizzare e rendere più affidabili i processi aziendali e anche quelli decisionali.
- Migliore coordinamento tra gli utenti dei dati relativi ai processi aziendali, infatti questo sistema condiviso consente a più utenti di accedere ad un numero più elevato di informazioni,
- Si ha una migliore gestione delle risorse umane come ad esempio gli operai,
- Vengono ridotti i costi relativi alla gestione operativa, perché dal momento in cui i processi diventano più brevi e più precisi si risparmiano tempo e costi, così aumenta l'efficienza aziendale;
- Favorire un approccio predittivo grazie ai report e al tracciamento dei tempi e delle procedure di produzione;
- Rendere trasparente l'informativa dei processi e delle procedure legate alla produzione, così da agevolare e allineare i diversi reparti dell'azienda verso gli stessi obiettivi.

Componenti di ERP

ERP è composto dai seguenti componenti:

- Contabilità
- Controllo di gestione
- Gestione del personale
- Gestione degli acquisti
- Gestione dei magazzini
- Pianificazione del fabbisogno dei materiali
- Gestione della produzione
- Gestione progetti
- Gestione delle vendite
- Gestione della distribuzione
- Gestione della manutenzione impianti
- Gestione degli Asset

L'ERP nell'architettura orientata ai servizi

Le aziende in un mercato globalizzato sentono sempre più spesso la necessità di rendere accessibili le loro applicazioni e questo comporta l'esigenza di avere qualcosa in più di una semplice interfaccia posto sul nucleo del sistema centrale: nasce quindi l'esigenza di realizzare una forte integrazione tra tutte le applicazioni e i dati, indipendentemente dalla loro posizione geografica o logica.

Oggi, se un'azienda vuole operare nel mercato globale, deve integrarsi con l'esterno, inserendo anche l'ERP in un'architettura orientata ai servizi (SOA), permettendole così di integrarsi con le applicazioni di partner, fornitori e clienti. Non a caso i big del software enterprise offrono soluzioni ERP integrate in SOA.

Tempi e costi di progetto ERP

Nel corso dell'implementazione di un ERP si fa ricorso a diversi specialisti, per i tanti aspetti tecnici, funzionali e applicativi da prendere in considerazione. Requisiti hardware, processi, parametrizzazione, migrazione dei dati e naturalmente i costi correlati devono essere valutati accuratamente. L'impatto organizzativo del progetto richiede che gli specialisti del pacchetto prescelto siano spesso affiancati (o preceduti) da uno specialista di riprogettazione dei processi aziendali.

I costi del progetto dipendono quindi da diversi fattori quali: costo della licenza, numero di utenti, personalizzazioni, hardware, formazione del personale e consulenze. Un progetto di implementazione per una PMI parte dai 50.000 euro e va a salire. Per grandi imprese, soprattutto per soluzioni leader di mercato quali quelle di SAP, andiamo ad oltre il milione di euro.

Nel futuro prossimo si prevede tuttavia l'arrivo sul mercato Italiano di applicativi che permettano una drastica riduzione del costo di implementazione e licenza per le Piccole e Medie Imprese (PMI) che in Italia soffrono di una bassa automatizzazione.

A queste si affiancano le soluzioni distribuite tramite modello software as a service (SaaS) che permettono ad un'azienda con processi standard di ridurre drasticamente i costi per il proprio ERP.

[Il mercato degli ERP](#)

I sistemi ERP hanno avuto tassi di crescita molto elevati alla fine degli anni novanta. Infatti, secondo alcune fonti, il 50% delle aziende europee ha installato uno o più moduli ERP ed oltre il 35% li usa in almeno 3 aree funzionali. I grandi produttori dominano il mercato delle multinazionali e grandi imprese nazionali, ma hanno minor penetrazione fra le PMI italiane dove produttori locali hanno la maggior quota del mercato grazie a maggiore specificità e minore complessità di implementazione anche se spesso le soluzioni italiane sono basate su tecnologie obsolete.

Il mercato degli ERP può essere inoltre classificato in due grandi categorie: il software proprietario e il software open source. I software proprietari non rendono disponibile il codice sorgente, ma possono permettere in alcuni casi comunque ambienti dedicati alla personalizzazione delle funzionalità da parte dell'utente, ed offrono garanzie di assistenza ed aggiornamento. Il software open source viene invece distribuito con il codice sorgente e con la possibilità da parte dell'utente di poterlo modificare per adattarlo alle proprie esigenze.

[Capacity planning](#)

Il termine capacity planning indica genericamente il processo mediante cui è possibile stimare la capacità di produzione necessaria ad una certa organizzazione per poter sopperire al mutamento degli scenari di funzionamento dei suoi prodotti o per il raggiungimento di determinati obiettivi economici o di funzionamento prefissati da parte dell'organizzazione aziendale.

[Descrizione di capacity planning nei sistemi informatici](#)

In particolare nell'ambito dei sistemi informatici vanno soddisfatti dei ben determinati requisiti prestazionali nei confronti degli utenti del sistema, anche a seguito (ad esempio) di un aumento del numero totale degli utenti, il tutto tenendo nella dovuta considerazione i costi dell'infrastruttura informatica.

Normalmente il capacity planning a partire da una sistematica misurazione delle prestazioni e dei volumi di carico del sistema, consente di valutare la capacità massima del sistema stesso (ad esempio può stabilire quanti utenti al massimo possono utilizzare il sistema contemporaneamente, prima che certi indicatori di qualità di servizio non siano più soddisfatti). Si può procedere dunque eventualmente ad un nuovo dimensionamento che soddisfi le nuove specifiche/esigenze.

[Descrizione di capacity planning nella produzione](#)

L'algoritmo MRP ragiona a capacità infinita, non tenendo conto dei limiti di capacità delle risorse di produzione. Per questo è nato il CRP (Capacity Requirements Planning), algoritmo che riceve in input dal MRP gli ordini di produzione, ordini che definiscono gli articoli da produrre, le quantità e le date di produzione prevista, combina questo piano con i tempi di produzione, estratti dai cicli di produzione, e calcola il fabbisogno di ore di lavoro per ogni reparto, macchina o operaio, permettendo di verificare la disponibilità di tempo. L'output del Capacity Planning è chiamato Piano del fabbisogno delle risorse, o anche Diagramma di Manhattan; esso permette di bilanciare il fabbisogno di lavoro con la disponibilità reale, diventando così uno strumento chiave per la pianificazione a capacità finita.

[Material Requirements Planning \(MRP\)](#)

Il material requirements planning o pianificazione dei fabbisogni dei materiali, abbreviato in MRP o MRP 1, è una tecnica che calcola i fabbisogni netti dei materiali e pianifica gli ordini di produzione e di acquisto, tenendo conto della domanda del mercato, della distinta base, dei lead time di produzione e di acquisto e delle giacenze dei magazzini.

L'intervallo temporale di pianificazione dell'MRP è di solito il giorno o la settimana, mentre l'orizzonte di pianificazione di solito è tra i 2 ed i 6 mesi.

I sistemi MRP sono molto utili per aziende che hanno distinte base complesse e/o lead time di approvvigionamento relativamente lunghi.

L'MRP è un sistema di pianificazione a medio termine, che sta a metà strada tra il piano principale di produzione (MPS), il sistema di pianificazione a lungo termine, e gli schedulatori, ovvero i sistemi di pianificazione a breve termine.

L'MRP è anche chiamato sistema con logica push, in opposizione ai sistemi pull. Esistono anche sistemi ibridi, che combinano le due logiche.

Storia di MRP

La tecnica è stata inventata negli anni cinquanta da Joseph Orlicky. Utilizzata a partire dagli anni settanta, essa ha generato in seguito altre tecniche ed algoritmi per la gestione operativa, che hanno ricevuto prima il nome di MRP 2 (manufacturing resources planning) negli anni ottanta, per arrivare infine ai sistemi integrati ERP (enterprise resource planning), che gestiscono pressoché tutta l'informazione necessaria per gestire una azienda.

L'MRP è quindi un sottinsieme dei sistemi MRP 2 ed ERP.

L'MRP serve per pianificare gli ordini di produzione, di conto lavorazione esterni e di acquisto.

Esso ragiona a capacità infinita, mentre i sistemi MRP 2 ragionano anche a capacità finita, e permettono di pianificare anche il fabbisogno delle risorse di produzione (macchine, uomini, mezzi).

I sistemi ERP invece rappresentano l'insieme dei moduli che servono a gestire tutta l'informazione in una azienda o organizzazione: dalle vendite alla produzione, dagli acquisti alla contabilità, dalla distribuzione ai trasporti.

Logica funzionale di MRP

In ogni azienda di produzione, c'è una persona che deve rispondere alle tre domande:

- Che cosa produrre e acquistare?
- Quanto produrre e acquistare?
- Quando produrre e acquistare?

L'MRP è lo strumento che serve per rispondere a queste domande.

Inoltre esso ottiene come risultati gestionali:

- Il coordinamento della logistica dei materiali.
- La minimizzazione delle scorte.
- La massimizzazione del livello di servizio.

L'MRP è un algoritmo che riceve in ingresso la domanda di mercato e/o le previsioni di vendita, la distinta base, i lead time, la situazione delle scorte, e produce in uscita gli ordini di produzione, di conto lavorazione e di acquisto necessari per rispondere alla domanda di mercato.

L'MRP trasforma i fabbisogni dei prodotti finiti ("articoli a domanda indipendente"), nei fabbisogni dei componenti e delle materie prime ("articoli a domanda dipendente").

Questo procedimento si chiama Esplosione del fabbisogno dei materiali.

L'algoritmo usa una tabella chiamata il Record classico dell'MRP, dove le colonne rappresentano un periodo e le righe rappresentano informazioni di pianificazione.

Le righe della tabella comprendono:

- Il fabbisogno lordo, ovvero un mix tra ordini clienti e previsioni di vendita.
- Gli ordini emessi in arrivo.
- La disponibilità, che viene calcolata dall'MRP.
- Il fabbisogno netto, cioè quanto necessariamente manca per rispondere alla domanda di mercato.
- Gli ordini da emettere, detti anche ordini pianificati.

L'algoritmo esegue tre fasi:

- ✓ La nettificazione delle scorte, che calcola quanto bisogna produrre al netto delle giacenze.
- ✓ La precessione temporale (Lead time offsetting), per anticipare la produzione e gli acquisti rispetto al momento del fabbisogno.
- ✓ L'esplosione dei fabbisogni, che trasmette ai componenti ed alle materie prime i fabbisogni netti.

Al termine dell'esecuzione dell'algoritmo, il sistema propone gli ordini di produzione e gli ordini di acquisti pianificati.

I primi sono la risposta alla domanda: "Che cosa, quanto e quando produrre?".

I secondi sono la risposta alla domanda: "Che cosa, quanto e quando acquistare".

Ad esempio si è previsto di produrre 4 unità di prodotto finito 1 (PF1) da produrre entro il mese 9 (anno n, corrente). Per una unità di PF1 occorrono 3 unità di A (scorte a zero, lead time di 3 mesi) e 2 di B (scorte di 6 unità, lead time di 6 mesi), avendo scorte di PF1 per 1 unità. A livello 2 della distinta base abbiamo che per una unità di A occorrono 4 unità di C (scorte 5, lead time di acquisto 2 mesi), e sempre per ogni singola unità di B occorrono 4 unità di D (scorte zero, LT 1 mese). Essendo C un particolare di acquisto, non ha componenti "figli" a livelli inferiori della distinta base. L'MRP nettifica il fabbisogno di PF1 che risulterà pari a 3 unità, tenendo conto dell'esistenza iniziale pari a 1 unità. Quindi analizza la distinta base al livello inferiore e ricava: fabbisogno di 9 unità di A (3×3), e 6 unità di B (3×2). Le scorte di A sono pari a zero, quindi l'MRP genera un ordine di produzione per 9 con data di consegna al mese 6 (mese 9 di consegna di PF1-3 mesi di lead time di A); per B non genera nulla, poiché le scorte di 6 unità coprono esattamente il fabbisogno. Ora "scende" al livello 2 della distinta, per B non esplosione la distinta base (nessun calcolo per D) in quanto il fabbisogno di B è già coperto dal magazzino. Invece, per A esplosione la

distinta: fabbisogno di 31 unità di C ($4 * (3 * 3) - 5$, in giacenza) per cui propone ordine di acquisto avente data di consegna (mese $9 - 3 - 2 =$ data di consegna - lead time di A - lead time di C). L'MRP ha esaurito l'elaborazione.

Le date come visto sono ricavate a partire dalla data di consegna del prodotto finito (inserita nel Master Production Schedule) e sottraendo i tempi di produzione o di acquisto del particolare e di tutti gli assiemi di livello superiore, intermedi in distinta base, che separano il particolare dal prodotto finale.

A questo punto ci può essere un filtro umano che modifica quantità o date, oppure il sistema trasforma automaticamente gli ordini da pianificati a esecutivi.

Alcuni sistemi MRP contengono anche moduli per il dimensionamento dei lotti di produzione e di acquisto, moduli che permettono di minimizzare i costi di immobilizzo e di emissione degli ordini.

L'MRP ha due principali difetti:

- Ragiona a capacità infinita.
- Considera i lead time essere costanti.

Questi sono il motivo per cui sono stati aggiunti i moduli di Capacity planning (CRP) e quelli di schedulazione, ottenendo così i sistemi che vanno sotto il nome di MRP 2, ovvero Manufacturing Resources Planning.

Manufacturing Resource Planning (MRP 2)

Il manufacturing resource planning o pianificazione delle risorse di produzione è una tecnica di pianificazione delle risorse aziendali, nata negli anni ottanta in seguito all'implementazione dei sistemi di material requirements planning (MRP 1). L'acronimo per indicare questa tecnica è MRP 2, poiché segue il material requirements planning.

Il Manufacturing Resources Planning riceve dall'MRP 1 gli ordini ed i cicli di produzione e fa un'analisi a capacità finita, ovvero verifica che il fabbisogno di ore di produzione sia per il lavoro umano che per quello delle macchine non superi la disponibilità. In tal modo si ottiene un piano di produzione più fattibile e realistico, rendendo operativa e funzionale la risposta alla domanda di mercato.

Lo scopo di questa tecnica è la pianificazione degli acquisti e della produzione, tenendo conto dei vincoli di risorse presenti nello stabilimento, come ad esempio la forza lavoro e le macchine.

Alcuni MRP 2 comprendono anche algoritmi di schedulazione, che eseguono una simulazione delle sequenze di lavoro previsto nello stabilimento, ed aiutano nell'ottenimento di uno o più degli obiettivi:

- La massimizzazione del livello di servizio.
- La minimizzazione dell'immobilizzo in scorte.
- La massimizzazione dell'efficienza produttiva.

I sistemi MRP 2 sono costruiti in maniera modulare. I tipici moduli che fanno parte di un sistema MRP 2 sono:

- Il Master production schedule (MPS), ovvero il Piano Principale di Produzione.

- L'anagrafica articoli
- La Distinta base
- I cicli di produzione.
- La situazione delle scorte
- La Gestione acquisti
- Il Material Requirements Planning
- Lo Shop floor control, ovvero il sistema di gestione degli ordini di produzione.
- Il Capacity planning, ovvero il sistema di pianificazione delle risorse.

In seguito all'adozione di sistemi che effettuavano queste pianificazioni, i sistemi si svilupparono ulteriormente e così nacque un terzo acronimo della stessa famiglia, lo Enterprise Resource Planning, ovvero l'insieme degli strumenti integrati per la gestione di tutta l'informazione in un'azienda o organizzazione.

I più diffusi sistemi ERP al mondo sono SAP, Oracle Applications, MS Dynamics e Infor LN.

Distinta base

Una distinta base, acronimo Diba (in inglese Bill of Materials - BOM), è l'elenco di tutti i componenti, sottoassiemi, semilavorati e materie prime necessari per realizzare un prodotto. Nel mondo alimentare, chimico e farmaceutico essa si chiama ricetta o anche formula.

Una distinta base è organizzata gerarchicamente, e si rappresenta come un albero, con la forma simile ad un albero genealogico, con in testa il prodotto finito, ed a scendere nei vari livelli si trovano i sottoassiemi, i semilavorati e le materie prime. Per convenzione la cima dell'albero, ovvero il prodotto finito, si trova a livello zero. I suoi componenti diretti sono a livello uno, e così via.

Tipologia

Una distinta base definisce quindi un prodotto così com'è progettato, come è costruito o come è mantenuto, rappresentando diverse viste della struttura del prodotto. Di conseguenza, in funzione del metodo utilizzato per definirla o dello scopo per cui è stata pensata, sono diversi i tipi di distinte base disponibili e quindi l'insieme di attributi associati alle singole voci; la scelta è da effettuare di volta in volta in funzione dall'ambito a cui è destinata:

- Distinta base tecnica (o Engineering Bill of Material), che contiene le informazioni come definite dai progettisti.
- Distinta base di produzione (o Manufacturing Bill of Material), strutturata secondo l'ordine di costruzione o di montaggio, contiene le informazioni utili alla produzione.
- Distinta base di produzione configurata, è una evoluzione della distinta base di produzione in cui le componenti sono parametrizzate secondo caratteristiche.
- Distinta base di manutenzione, che riporta gli interventi di manutenzione da effettuare o effettuati nel corso della vita del componente.

- Distinta base di calcolo costi, è una copia selettiva delle altre distinte, privata dei p/n non rilevanti per la valorizzazione delle giacenze di semilavorati di lavorazione interna e di quelli di acquisto work in progress.
- Distinta base di spedizione, che indica come vanno imballati i componenti nel caso in cui il montaggio finale avvenga altrove.

Le fasi

La distinta base rappresenta una sequenza ordinata di legami, detti legame padre-figlio, che collegano ogni articolo con il suo componente. I prodotti finiti non hanno mai padri, i componenti di acquisto non hanno mai figli, e gli oggetti prodotti o assemblati dall'azienda hanno sempre figli. Laddove c'è un legame padre figlio, vi è collegato un documento che si chiama "ciclo di produzione", che contiene l'elenco di tutte le operazioni necessarie per trasformare un figlio nel padre, dettagliate per tipologia di macchina utensile o di risorsa umana utilizzata. Per ogni operazione è definito un tempo di operazione, chiamato anche tempo standard, distinto in un tempo di attrezzaggio-preparazione macchina e in un tempo di contatto effettivo per la lavorazione del materiale grezzo. Ad esempio per trasformare del tubo in un telaio bisogna eseguire le seguenti operazioni:

- Taglio
- Piegatura
- Saldatura
- Verniciatura

La distinta base quindi può essere messa in relazione, "mappata" sul ciclo di produzione (es. un ciclo montaggio): per ogni operazione viene indicato in tabella il part number identificativo dei singoli materiali che in tale operazione subiscono una trasformazione, ad esempio perché le viti vengono montate sul tubo ed escono alla fine della fase di montaggio come un unico assieme. In questo modo, è possibile quantificare il ritardo nella consegna al cliente finale, e l'ulteriore danno in termini di fermo-uomo e fermo-macchina, quando per qualche motivo il materiale non è disponibile in tempo utile per iniziare il ciclo di produzione. L'importanza delle distinte base risiede nella possibilità di conoscere analiticamente cosa occorre (e in quali quantità, e quando) per costruire un prodotto, ovvero quali e quanti componenti o materiali occorre acquistare per produrlo (vedi Materials Requirements Planning).

L'algoritmo MRP, però, ragiona sempre a capacità infinita, non tenendo conto dei vincoli di produzione, per questo esso viene seguito dall'algoritmo CRP, che combina insieme l'output del MRP ed i cicli di produzione. Il CRP permette di bilanciare le risorse di produzione.

Per dire che A è padre di B in qtà 2, e B padre di C in qtà 3 (3 unità di C per produrre una unità di B, 2 unità di B per produrre una unità di A):

- p/n materiale 1=A, p/n materiale 2 =B, coeff.te impiego =2;
- p/n materiale 2=B, p/n materiale 2 =C, coeff.te impiego =3.

A questi campi, possono aggiungersi altri come:

- revisione del disegno del materiale;

- Approved Manufacturer List (AML, Lista dei Fornitori qualificati ed autorizzati a ricevere ordini di acquisto per una certa classe merceologica o tipo di prestazione);
- link a documenti esterni alla distinta: disegni tecnici, modelli CAD, specifiche funzionali o di collaudo;
- target price: prezzo di acquisto o costo di produzione interno, cui riferirsi come prezzo massimo nell'emissione dell'ordine;
- informazioni di Material Requirements Planning: fabbisogno per unità di end-item al lordo delle rimanenze, giacenza disponibile, lead time, data al più presto e al più tardi del materiale o documento (necessaria per il fabbisogno, e promessa per la disponibilità), eventuale previsione di stock-out e fermo-produzione.

Le informazioni

Nell'ambito di una rappresentazione Entità-Relazione, una distinta base è formata da una tabella con un minimo di quattro campi:

- livello;
- codice materiale padre;
- un codice materiale figlio con lo stesso dominio di valori possibili (ad eccezione dell'end-item e dell'ultimo livello della distinta);
- un coefficiente d'impiego o quantità per sistema, come attributo della relazione dei primi due.

In genere, è presente anche una descrizione testuale del part number o del part document.

L'identificativo di ogni riga è formato da almeno due campi, dalla coppia di attributi "codice materiale padre" e "codice materiale figlio", ma nulla a priori esclude che lo stesso assieme e componente figlio possano ripetersi più di una volta e in altri livelli della distinta base.

Lo stesso codice materiale è figlio di un codice e a sua volta padre di altri materiali componenti, formando un grafo ramificato ad albero. Alcuni codici materiale possono essere componente di più di un assieme superiore e quindi comparire più volte in distinta base (si pensi ai normalizzati o ai materiali di consumo).

In un database non esiste fisicamente la distinta base, ma singoli legami fra codice padre e figlio, a partire dai quali la distinta multilivello viene "ricostruita" ogni volta. La distinta base può essere interrogata dal sistema informativo e visualizzata dall'utente in due modi:

- per singolo livello: visualizza solo il livello precedente (il p/n padre), oppure seguente- "figli" del p/n selezionato;
- per multilivello: dal p/n selezionato "a scendere" fino alle ultime "foglie", oppure "a salire" tutti i padri del ramo di strutture fino all'end-item di livello 0.

Numerical list

Si dice numerical list una rielaborazione della distinta base che indica la quantità totale di ogni componente di acquisto e semilavorato necessarie per produrre una unità del prodotto finito (end item). Il numerical list è una distinta base "piatta" (di un unico

livello), nella quale esiste una sola occorrenza per ogni part number, vale a dire che il componente è univoco, e compare una sola volta senza ripetizioni.

Struttura automatica ad albero

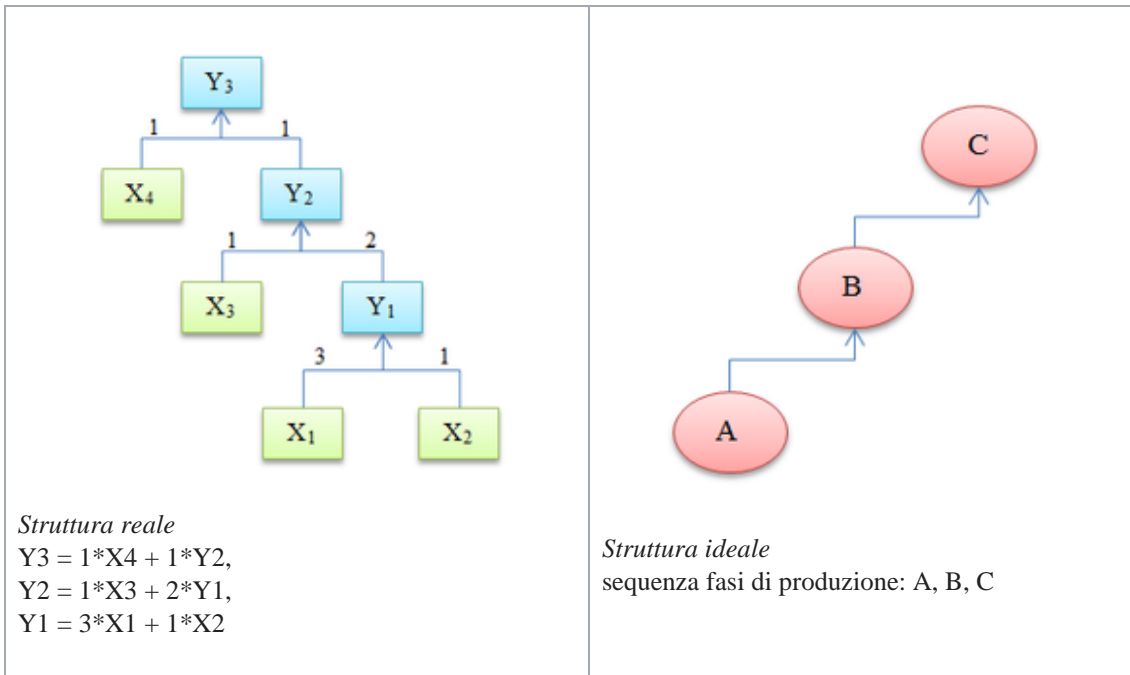
Microsoft Excel e Open Office Calc hanno una funzione che consente di creare automaticamente una struttura ad albero della distinta base, con possibilità di navigarla top-down (dal nodo 0 fino alle ultime foglie) e di esplodere il dettaglio dei componenti del singolo p/n, così come livello per livello.

La funzionalità utilizza il livello di BOM riportato in ogni singola riga, e il primo campo calcolato con formula presente nell'area selezionata (ad esempio il campo "costo totale item" che avrà delle somme intermedie, per tutti livelli della distinta ad eccezione dell'ultimo).

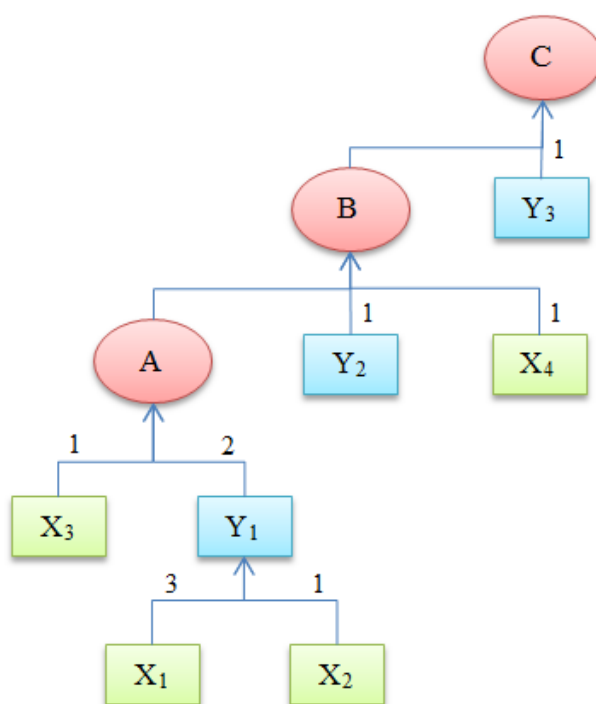
Distinta base di produzione configurata

La composizione di un prodotto può essere espressa mediante un grafo orientato privo di cicli, detto struttura reale, in cui ciascun nodo è il risultato dell'aggregazione dei nodi figli: le foglie del grafo corrispondono ai componenti acquistati dai fornitori, i nodi intermedi rappresentano dei complessivi, le radici del grafo sono i prodotti finiti. Sugli archi del grafo viene espressa la quantità del componente figlio occorrente per realizzare una quantità unitaria del complessivo padre. L'utilizzo di un grafo anziché un albero consente di modellare il caso in cui uno stesso tipo di componente è utilizzato nella costruzione di più complessivi.

Considerando il processo produttivo, è possibile definire un altro tipo di grafo orientato privo di cicli, detto struttura ideale, in cui ciascun nodo rappresenta una fase di tale processo: le foglie del grafo corrispondono ad un passo del processo produttivo, i nodi intermedi rappresentano una macro fase o un passo successivo, la radice del grafo l'intero processo.



È possibile creare un'unica struttura che contenga sia quella ideale (fasi produttive), che quella reale (componenti e complessivi), detta struttura tecnologica: ai nodi della struttura ideale, detti nodi ideali, si legano i nodi della struttura reale, detti nodi reali, impiegati nella fase produttiva mappata dal nodo ideale. Se il nodo ideale in esame è una foglia della struttura ideale, ad esso viene legato l'intero sotto-grafo reale che esprime la composizione del nodo reale impiegato nella propria fase produttiva; altrimenti vi si lega il solo nodo reale impiegato, mentre i suoi componenti vengono legati ai nodi ideali del sotto-grafo ideale che esprime le sotto-fasi di assemblaggio. Sugli archi del grafo che connettono un nodo ideale ad un nodo reale viene espressa la quantità del nodo reale utilizzata nella fase produttiva mappata dal nodo ideale.



Struttura tecnologica

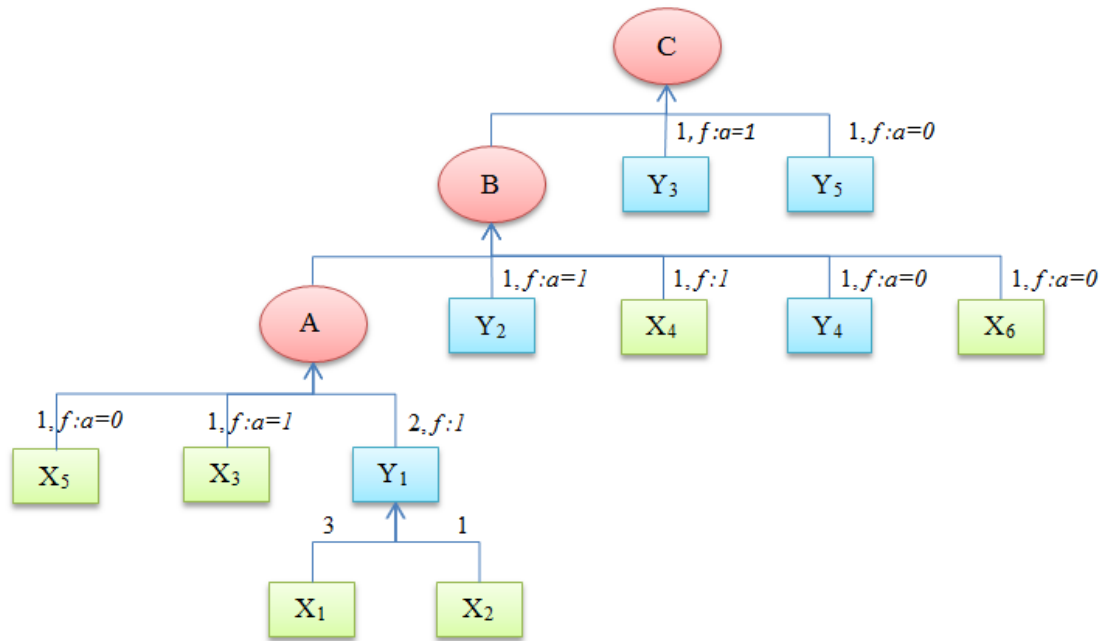
Fase A: assemblaggio $1 \cdot X_3 + 2 \cdot Y_1$; generazione complessivo Y2

Fase B: assemblaggio $1 \cdot Y_2 + 1 \cdot X_4$; generazione complessivo Y3

Fase C: prodotto finito Y3

Utilizzo di caratteristiche per configurare la struttura di distinta base

Le varianti del prodotto possono essere espresse per mezzo di variabili dette caratteristiche: ogni variante del prodotto è definita da una combinazione di valori di tali caratteristiche. Se il prodotto in esame può avere numerose varianti, può risultare troppo oneroso definire ciascuna di esse per mezzo di una diversa struttura di distinta base, sia in termini di impostazione iniziale, che di mantenimento. Grazie all'utilizzo della struttura tecnologica e delle caratteristiche è possibile definire contemporaneamente tutte le varianti del prodotto in una sola struttura di distinta base: è sufficiente attribuire al legame di impiego di un nodo reale su un nodo ideale una funzione booleana delle caratteristiche, detta formula di impiego, che sia soddisfatta solo dalle combinazioni di valori delle caratteristiche corrispondenti alle varianti del prodotto in cui il nodo reale viene effettivamente impiegato.



Struttura tecnologica configurata

Caratteristiche: $a = \{ 0, 1 \}$

I nodi reali X_1, X_2, X_4, Y_1 sono comuni ad entrambi i prodotti finiti Y_3, Y_5 (formula di impiego sempre vera)

I nodi reali X_3, Y_2 sono specifici del prodotto finito Y_3

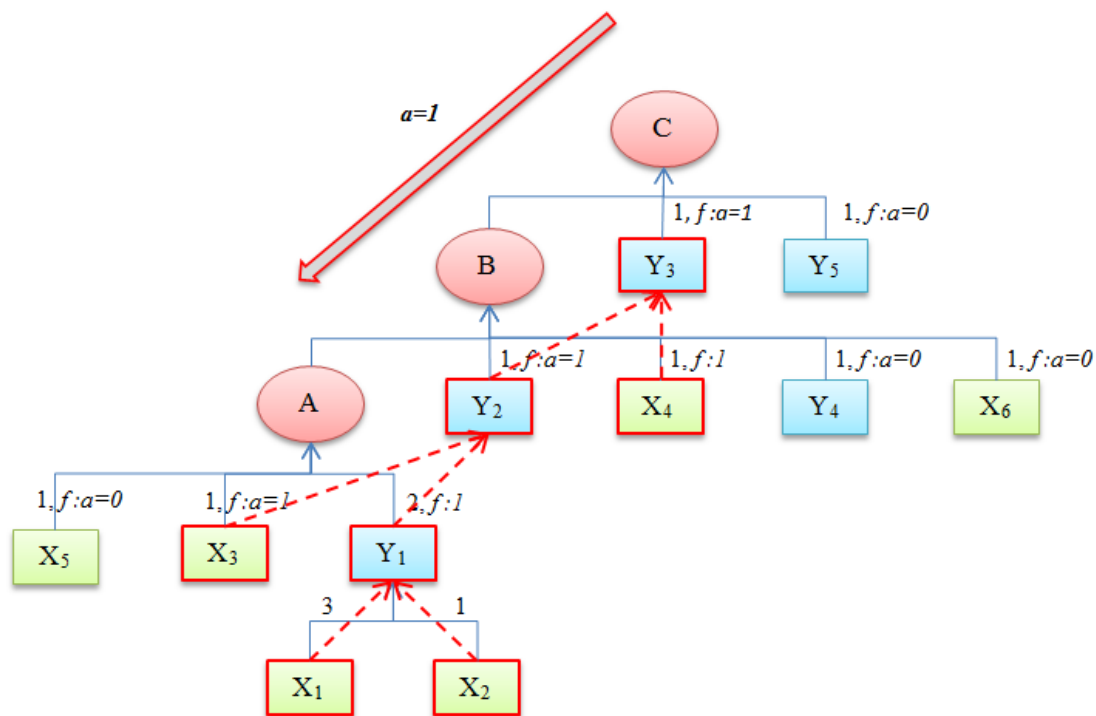
I nodi reali X_5, X_6, Y_4 sono specifici del prodotto finito Y_5

Navigazione della struttura di distinta base

Data una variante del prodotto, espressa come valorizzazione delle caratteristiche, è possibile ricavarne dinamicamente la struttura di distinta base visitando la struttura tecnologica e selezionando i soli nodi reali le cui formule di impiego risultano vere. Inoltre legando ciascun complessivo selezionato con i nodi reali selezionati nel sotto-grafo è possibile costruire dinamicamente una struttura reale.

In modo analogo è possibile ricavare la composizione di un complessivo legato ad un nodo ideale: è sufficiente visitare il sotto-grafo avente come radice il nodo ideale di impiego, con l'esclusione dei sibling del nodo reale di partenza, selezionando i nodi reali la cui formula di impiego ha intersezione non vuota con la formula di impiego del nodo reale di partenza (i.e. esiste una combinazione di valori delle caratteristiche per cui sono entrambe vere).

Infine, dato un nodo reale, è possibile risalire a tutti i complessivi cui può appartenere; se esso appartiene ad una struttura reale, si risale in verso bottom-up tale struttura: tutti i nodi reali incontrati sono composti dal nodo reale di partenza. Quindi, per ogni nodo reale incontrato legato ad un nodo ideale, si traccia la relativa formula di impiego f e si risale in verso bottom-up la struttura ideale: per ogni nodo ideale padre si elencano come composti dal nodo reale di partenza tutti i nodi reali legati la cui formula di impiego ha intersezione non vuota con f (i.e. esiste una combinazione di valori delle caratteristiche per cui sono entrambe vere).



Esempio di navigazione della struttura tecnologica configurata valorizzando la caratteristica $a=1$

Customer relationship management (CRM)

In economia aziendale, la gestione delle relazioni con i clienti, nota spesso con la locuzione inglese customer relationship management (in sigla CRM) è il processo con cui un'azienda o un'altra organizzazione amministra le sue interazioni con i clienti, in genere utilizzando l'analisi dei dati per studiare grandi quantità di informazioni.

I dati vengono raccolti da una serie di canali di comunicazione diversi, tra cui il sito web dell'azienda, il telefono, le e-mail, le chat, i materiali di marketing e, più recentemente, i social media.

L'obiettivo del CRM è permettere alle aziende di restare in contatto con i propri clienti in modo continuativo, attraverso strategie di marketing orientate al miglioramento della relazione con il cliente.

In un'impresa "market-oriented", il mercato non è più rappresentato solo dal cliente, ma dall'ambiente circostante, con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Quindi l'attenzione verso il cliente è cruciale e determinante. Per questo motivo, il marketing management deve pianificare e implementare opportune strategie per gestire una risorsa così importante.

Descrizione

Il CRM si spinge sostanzialmente secondo quattro direzioni differenti e separate:

- il mantenimento dei propri clienti;
- l'aumento delle relazioni con i clienti più importanti (o "clienti coltivabili");

- la fidelizzazione più longeva possibile dei clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa (definiti "clienti primo piano");
- la trasformazione degli attuali clienti in procuratori, ossia consumatori che lodano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti.

Alcune aziende cercano di non tenere conto di clienti che hanno poca importanza (definiti in gergo "clienti sotto-zero") e attuano delle implicite tecniche definite, sempre gergalmente, come "demarketing".

Esistono quattro tipi di CRM:

- **CRM operativo:** soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente;
- **CRM analitico:** procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM operativo, la loro analisi e lo studio revisionale sui comportamenti dei clienti stessi;
- **CRM collaborativo:** metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.) per gestire il contatto con il cliente;
- **CRM strategico:** si basa sullo sviluppo di una cultura aziendale che si prefigge come obiettivo quello di conquistare e mantenere clienti ad alta profittabilità.

L'errore più comune in cui ci si imbatte quando si parla di customer relationship management è quello di equiparare tale concetto a quello di un software. Il CRM non è una semplice questione di marketing né di sistemi informatici bensì si avvale, in maniera sempre più massiccia, di strumenti informatici o comunque automatizzati, per implementare il management. Il CRM è un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ed alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione sia nel caso del business-to-business sia in quello del business-to-consumer.

Le applicazioni CRM servono a tenersi in contatto con la clientela, a inserire le loro informazioni nella propria banca dati e a fornire loro modalità per interagire in modo che tali interazioni possano essere registrate e analizzate.

Prima di seguire la strada del CRM ogni azienda deve essere consapevole che:

- bisogna investire prima in strategia, organizzazione e comunicazione, solo dopo nella tecnologia. La scelta del software non ha alcun effetto sulla probabilità di successo. Ciò non implica che i software siano tutti uguali, ma significa solo che nessun software porterà al successo un progetto sbagliato.
- il CRM è adatto sia a quelle aziende che cercano un ritorno sull'investimento (ROI) veloce sia a quelle che curano il processo di fidelizzazione e l'aumento del lifetime value (LTV) dei clienti che richiede del tempo.

Vantaggi del CRM

- I contatti dei clienti vengono gestiti in maniera più avanzata.
- Si ha una maggiore collaborazione tra i vari "team".
- Aumentando le interazioni con i clienti si può osservare anche un aumento della produttività aziendale.

- Si riesce ad avere una migliore gestione delle vendite.
- Grazie ai molti dati disponibili è possibile prevedere in maniera sempre più accurata anche le previsioni di vendita.
- Aumentare la collaborazione ed i rapporti con i clienti porta ad un aumento della soddisfazione e fidelizzazione dei clienti stessi.
- Talvolta si può notare anche un aumento del ROI del marketing.

Strumenti a disposizione di un'impresa CRM Oriented

Innanzitutto occorre tenere presente che esistono differenti strumenti e diversi livelli di integrazione per quanto riguarda i sistemi di CRM. Un ottimo sistema CRM comprende una serie di infrastrutture sia a livello di front office (nella relazione con l'esterno vera e propria), sia a livello di back office, per analizzare e misurare dati e i risultati raggiunti, però altrettanto vero è che per cercare una relazione con il proprio cliente non occorrono sempre software complicati.

Molti sono gli strumenti a disposizione delle singole imprese al fine di instaurare con il cliente un rapporto individuale, ad esempio:

- chat online;
- forum di discussione;
- una banca dati contenente le risposte alle domande più frequentemente poste dagli utenti (FAQ);
- un indirizzo di posta elettronica a cui rivolgersi;
- servizi informativi forniti anche su altri strumenti (come SMS da inviare al proprio cellulare, o l'utilizzo della tecnologia WAP);
- ticket on-line per la segnalazione di problemi o per la richiesta di assistenza;
- tracciamento interno di ogni comunicazione "da" e "per" il cliente;
- preventivi e fatture rivolte al cliente;
- storia dei pagamenti effettuati dal cliente;
- analisi della navigazione, per utenti profilati, con l'ausilio di web analyzer;
- social network.

Gli strumenti a disposizione sono tanti; inoltre Internet e gli strumenti che offre possono essere considerati un valido ed essenziale completamento per instaurare e migliorare il rapporto con la propria clientela; importante è individuare quali, fra tanti, l'impresa reputi i migliori strumenti per la propria clientela.

Inoltre non bisogna dimenticare che necessari non sono solo gli investimenti inerenti alla tecnologia, ma soprattutto quelli in termini di risorse umane. È vero che la gestione delle informazioni viene automatizzata, ma è anche vero che la componente umana resta un elemento determinante.

Componenti di una strategia CRM

Le componenti strutturali di una strategia CRM sono:

- **Analisi e gestione della relazione con i clienti:** contatto con i clienti e analisi dei bisogni attraverso molteplicità di strumenti come mailing, lettere, telefonate, SMS, eccetera. Il contatto è fondamentale se si vuole mappare ogni singolo cliente per poi organizzare tutte le informazioni raccolte in un database strutturato.

Queste informazioni sono preziose in quanto permettono di conoscere, e, se possibile, anticipare le esigenze del cliente.

- **Lo sviluppo di contenuti e servizi personalizzati:** i dati raccolti vengono gestiti per elaborazioni statistiche utili a segmentare i clienti in specifiche scale. Una volta organizzati, è possibile procedere con l'analisi dei dati per sviluppare una comunicazione e un'offerta commerciale e personalizzata.
- **L'infrastruttura informatica:** attivazione, tramite attività di implementazione, di strumenti informatici che aiutano in questo processo di gestione del cliente.

Implementazione CRM

L'implementazione CRM è la realizzazione di tutte le operazioni che consentono l'adozione di un Customer relationship management in un'azienda, a livello organizzativo, applicativo e di marketing.

Fasi di implementazione di un CRM

Per l'implementazione di un progetto di “Customer Relationship Management” si adotta, secondo la metodologia di miglioramento continuo, l'approccio PLAN (obiettivi e pianificazione) – DO (implementazione) – CHECK (verifica dei risultati raggiunti) – ACT (azioni correttive).

Le fasi principali e consigliate, sono le seguenti:

- Fase 1: Proposta e definizione degli obiettivi
- Fase 2a: Analisi processi e attività operative
- Fase 2b: Valutazione e scelta delle alternative
- Fase 3: Installazione e implementazione
- Fase 4: Ottimizzazione e verifiche

La prassi di implementazione "applicativa", utilizzata per implementazioni di CRM

Esistono soluzioni di CRM erogate in ASP (Application Service Provisioning), che richiedono un tempo limitato per la configurazione: i servizi vengono erogati direttamente attraverso il browser.

Nel caso di un'installazione onsite (presso la sede/data center del cliente), esistono applicativi di CRM che sono semplici da installare e richiedono esclusivamente requisiti server Open Source.

In altri casi, ci sono CRM che sono dotati addirittura di supporti software ed altra documentazione dettagliata. Tale documentazione si rivolge all'amministratore di sistema ed è basata sul presupposto che tutte le organizzazioni in cui viene implementato il software di CRM dispongano dei servizi di un fornitore di software indipendenti (ISV, Independent Software Vendor) o di un rivenditore a valore aggiunto (VAR, Value-Added Re-seller).

Riportiamo qui di seguito un esempio d'implementazione per un CRM con budget dai 5 ai 10.000 € (per i soli costi di licenze, canoni, ecc.). In questo contesto più che un acquisto di un applicativo di CRM (o una o più delle sue componenti di LOB/Line of Business), possiamo parlare di moduli singoli, con caratteristiche prevalentemente operative e di gestione di canale.

FASE 0: Ricerca applicativo, visualizzazione demo e trattativa di acquisto

Effettuata dal cliente sulla base delle sollecitazioni provenienti dai vendor (fornitori di applicativi di CRM).

In questo caso si potrebbe prefigurare una non piena consapevolezza (strategica, di orientamento al cliente, ecc.), da parte dell'azienda, ma solamente una o più esigenze di tipo funzionale/operativo (gestione assistenza post vendita, gestione di DEM - Direct e-Mail Marketing, necessità di un Customer DataBase, ecc.)

FASE 1: Attivazione

Attivazione del prodotto/applicativo, in questa fase il cliente, avendo un approccio operativo, essendo stato approcciato e convinto dal vendor che i suoi problemi/esigenze potevano essere risolti/tradotti in funzionalità (soluzioni = funzionalità), si concentra sull'attivazione e sul primo utilizzo delle funzionalità/moduli acquistate.

È importante che nella fase di attivazione sia nominato un responsabile dell'implementazione interno che faccia da riferimento al fornitore.

Nel caso di un'installazione onsite (presso la sede/data center del cliente), occorre che vengano rispettati i requisiti server, dei sistemi informativi e degli applicativi e/o database richiesti.

FASE 2: Personalizzazione

Il prodotto/applicativo di CRM, in molti casi, per poter diventare pienamente operativo deve essere personalizzato attraverso:

- Importazione di dati (clienti, prodotti, ecc.), setup iniziale, definizione u-tenti, permission, ecc.
- Interfacciamento o integrazione con database e/o applicativi esistenti (es.: fax, Outlook/e-mail, Gestionali/ERP - Enterprise Resource Planning, ecc.)

FASE 3: Test di efficienza e di interoperabilità

Vengono testate o quanto meno provate l'efficienza delle funzionalità ed i processi che sono interessati del CRM (es.: la trascrizione delle offerte, in caso di SFA - Sales Force Automation, e la loro importazione nel gestionale come ordini, l'importazione dei dati da Outlook o da OWA - Outlook Web Access, ecc.).

FASE 4: Formazione

Effettuata dal fornitore al responsabile dell'implementazione interno.

FASE 5: Richiesta e implementazione di moduli aggiuntivi

In un secondo tempo, il cliente, una volta soddisfatte le aspettative iniziali.

[Il trattamento dei dati di CRM in seguito al GDPR](#)

Il trattamento dei dati nel CRM riguarda interamente il ciclo di vita dei dati personali degli utenti, dalla fase di raccolta a quella di utilizzo. Per questo motivo, l'attività di CRM potrebbe apparire contrastante con il concetto di privacy.

Infatti, la protezione dei dati degli utenti ha sempre costituito una sfida per le aziende, ma in seguito all'entrata in vigore della normativa europea del GDPR, si rivela ancor più

essenziale allineare le iniziative di CRM con i requisiti da essa imposti. Inoltre, il mancato rispetto della normativa da parte delle aziende non allineate con i dettami, comporta sanzioni significative.

Secondo l'Osservatorio di Omnichannel e Customer Experience del Politecnico di Milano, l'attuale gestione del CRM è ancora in forte contrasto con i vincoli del GDPR, di conseguenza è necessario adottare nuovi schemi che garantiscano il rispetto della normativa. La nuova visione dovrebbe seguire, fra altre, le seguenti indicazioni:

- i dati dovrebbero essere raccolti in maniera lecita e trasparente;
- le fonti dei dati dovrebbero essere verificate;
- la durata delle tempistiche di gestione e conservazione dei dati dovrebbe essere monitorata;
- le finalità del trattamento dei dati dovrebbero essere adeguate e limitate.

Supplier Relationship Management

I sistemi di Supplier Relationship Management (SRM) (in italiano: "gestione delle relazioni con i fornitori") sono software simili a sistemi Customer Relationship Management (CRM o "gestione delle relazioni con i clienti"), ma sono rivolti alla gestione delle relazioni con i fornitori (invece che con i clienti), per ottimizzare il portafoglio fornitori e razionalizzare i costi di acquisto di prodotti e servizi.

Tipologie

Gli SRM per il management dei fornitori si dividono in due categorie:

- SRM operativi, che consentono di gestire le relazioni e le comunicazioni con i fornitori, inviando gli ordini, controllando la loro evasione, emettendo i mandati di pagamento, e così via;
- SRM analitici, o direzionali, che permettono di studiare il comportamento dei fornitori per individuare i comportamenti opportunistici e procedere alla selezione dei fornitori migliori.

Product Data Management

Il Product Data Management (PDM), ovvero Gestore dei Dati di Prodotto, è uno strumento informatico capace di raccogliere le informazioni relative ad un prodotto.

Industria manifatturiera

Nell'industria manifatturiera il PDM è un software per la raccolta ed organizzazione di file nelle varie fasi di ideazione, progettazione ed a volte produzione ed obsolescenza di un bene.

Solitamente è correlato ai prodotti di creazione documentale come i CAD (Computer Aided Design) per quanto concerne la documentazione tecnica e gli applicativi di front office per la manualistica o documentazione testuale legata al ciclo di vita del prodotto stesso.

Le peculiari funzionalità di un PDM sono:

- Permettere una agevole archiviazione del documento solitamente non più legata alla memorizzazione nel file system ma tramite una logica più consona al progetto;
- Permettere di codificare un documento in modo da assegnare una stringa di identificazione univoca atta a facilitare la tracciabilità dello stesso;
- Permettere un rapido accesso al documento tramite il relativo codice;
- Permettere una ricerca del documento tramite i metadati di questo. Nello specifico caso del disegno tecnico solitamente sono identificati con i dati inseriti nella tabella di iscrizione anche detta cartiglio;
- Permette la storicizzazione del dato in modo da poter verificare l'evoluzione di questo nelle varie fasi;
- Permette di memorizzare le specifiche tecniche in modo automatico all'interno di un database che regola il ciclo economico aziendale delle stesse;
- Permette la visualizzazione con formati leggeri dei documenti archiviati (in PDF o, per formati CAD, in DWF, formati rispettivamente di Adobe ed Autodesk).

Un'importante funzionalità, dettata dalla normale metodologia implementativa dei PDM, è il collegamento tra metadati, solitamente archiviati su una base dati strutturata, ed i documenti, solitamente archiviati su file system. Tale funzionalità permette una agevole creazione ed attuazione di elaborazioni automatiche con conseguente lancio di azioni che coinvolgono anche migliaia di documenti.

Il PDM gestisce file di vari formati (PDF, testo, Excel, file CAD 2D o con modellazioni 3D, e le eventuali tavole in formato nativo, od il classico DWG di AutoCAD) all'interno di un menù organizzato in cartelle espandibili e con un motore di ricerca interno. Dispone di funzionalità di import ed esportazione automatica, di tutti i tipi di file, per semplice trascinarsi delle cartelle dentro e fuori l'interfaccia del PDM, e di un motore di ricerca interno, consente la consultazione dei documenti aprendo il programma di lettura all'interno dell'applicativo (come per esempio avviene leggendo un file .pdf aprendo Acrobat Reader direttamente nel browser), o in una schermata a sé stante, all'esterno del PDM.

Una struttura tipica è quella che segue la distinta base di prodotto e collega al codice di ogni componente i relativi documenti (distinta base, ciclo di lavorazione/montaggio, disegni, listino prezzi degli acquistati).

Nel linguaggio dei software PDM il vault è la struttura di archiviazione logica dei documenti referenziati dai metadati presenti in una base dati.

[Ciclo di vita del documento](#)

Alcuni PDM comprendono funzionalità di gestione del ciclo di vita del documento. Dalla gestione delle versioni (versioning), alla gestione delle revisioni (revisioning) che prevede la resa obsolescenza della revisione precedente, fino ad arrivare alla gestione degli stati del documento.

[Distinte e correlazioni](#)

Un'altra funzionalità solitamente molto apprezzata che offrono molti PDM è la automatica creazione delle distinte (BOM, ovvero Bills of materials) nei vari formati: dalla classica distinta base alla distinta a scalare, detta anche a livelli. Il tutto normalmente

correlato da filtri sulla tipologia dei componenti da includere in distinta. Le correlazioni tra documenti di tipo diverso, come per esempio disegni con distinte o specifiche di montaggio anziché certificati o qualsiasi altro dato sia utile alla definizione del prodotto, accomuna il PDM con il TDM (Technical Data Management) o EDM (Engineering Data Management), che vede archiviati al suo interno i soli documenti tecnici, solitamente disegni e modelli 3D, al massimo legati a documenti diversi con un collegamento di riferimento; l'EDM gestisce quindi la ricerca e la riproduzione controllata di diverse quantità di documenti correlati (ed è spesso una versione "alleggerita" del PDM). Al contrario il PDM ha capacità che si estendono all'intero ambito aziendale, fino a correlare utenti con diverse mansioni e responsabilità, interfacciandosi con i gestori del dato economico ed i software ad essi relativi, fino ad espandersi per collegarsi ad una catena di software comunicanti, agenti lungo tutto il processo aziendale, denominata gestione del ciclo di vita del prodotto (PLM, Product Lifecycle Management).

Engineering Data Management (EDM)

L'Engineering Data Management (EDM) è un sistema di archiviazione digitale dei dati tecnici su un computer od un server.

Descrizione EDM

All'interno dell'ufficio tecnico di un'azienda i documenti tecnici possono venire gestiti tramite un database con un'interfaccia grafica che permetta all'utente di eseguire alcune operazioni utili e spesso ripetitive. L'EDM o TDM serve proprio a questo: di solito si tratta di una applicazione software in grado di gestire un archivio comune a più utenti, od anche ad un solo utente che necessiti di particolari condizioni di ordine e gestione dei file, come quelli necessari al corretto utilizzo di CAD 3D.

L'EDM vede archiviati al suo interno solitamente i soli documenti tecnici, disegni e modelli 3D, al massimo legati a documenti diversi con un collegamento di riferimento; l'EDM gestisce quindi gli accessi all'archivio, la ricerca e la riproduzione controllata di diverse quantità di documenti correlati (ed è spesso una versione "alleggerita" del Product Data Management (PDM).

Workflow management

La teoria e le applicazioni del workflow management promuovono la gestione dei gruppi di lavoro collaborativi secondo il workflow model, modello processuale. Un processo consiste in una o più attività ognuna delle quali rappresenta un lavoro da svolgere per giungere a un obiettivo comune. Il workflow management sostiene l'organizzazione del processo di lavoro mediante l'utilizzo di software specifici. Le attività possono essere svolte dai partecipanti o da applicazioni informatiche. I sistemi software che sanno interpretare una serie di regole procedurali integrano diverse funzioni: utilizzano strumenti dell'Information technology per la condivisione dell'informazione e gestiscono la comunicazione e il passaggio di compiti da un collaboratore all'altro e sono dunque chiamati Workflow management systems .

Workflow management systems

I vantaggi dei supporti Workflow management systems sono così sintetizzati:

- Incremento dell'efficienza – l'automazione di molti processi fornisce l'eliminazione dei passi non necessari.

- Migliore controllo del processo – mediante la standardizzazione dei metodi di lavoro e la disponibilità di strumenti di verifica.
- Flessibilità – il controllo del software sul processo di lavoro può essere programmato in base alle esigenze.

In tali sistemi risulta centrale il ruolo di presentazione, conservazione e condivisione della conoscenza che nasce dalle forme di workflow collaborativo. Le conoscenze individuali, per essere utili in un gruppo di lavoro, devono essere archiviate nel sistema e contenere metainformazioni che ne permettano il reperimento. Questo aspetto ha a che fare con quel filone di studi chiamato knowledge management.

I Workflow management systems sono realizzati come veri e propri programmi software (workflow engine) da installare sui computer dei collaboratori. Così come è accaduto per le intranet (che condividono con i Workflow management systems il ruolo di intermediazione dei flussi di informazione all'interno delle strutture produttive) anche questi sistemi possono essere progettati senza l'utilizzo di protocolli proprietari. Molti vantaggi del workflow management sono dovuti soprattutto all'utilizzo della rete Internet per il mantenimento e l'organizzazione dei contatti, soprattutto quando il gruppo di lavoro è vasto e disperso nello spazio.

Knowledge management (KM)

Knowledge management (in italiano gestione della conoscenza) è un concetto può riferirsi alla gestione e alla condivisione della conoscenza ed è portato avanti fin dall'antichità con lo sviluppo di biblioteche e strumenti di comunicazione.

Con la rivoluzione digitale l'insieme di strategie e metodi per identificare, raccogliere, sviluppare, conservare e rendere accessibile la conoscenza delle persone che fanno parte di una organizzazione (o, al limite, di una comunità di pratica), assume la moderna connotazione e prende il nome di knowledge management, o gestione della conoscenza organizzativa, avvalendosi in genere di strumenti delle tecnologie dell'informazione.

Storia

Il knowledge management è diventato una vera e propria disciplina a partire dai primi anni novanta del XX secolo, grazie in particolare all'apporto di Ikujiro Nonaka, che ne è considerato l'iniziatore, e si caratterizza per affondare le sue radici in molti campi diversi, fra cui l'organizzazione aziendale, la sociologia, le scienze cognitive, l'archivistica e, operativamente, l'informatica.

Caratteristiche (il modello di gestione)

Il modello di trasformazione della conoscenza, attraverso passaggi di stato (di combinazione / conversione) da conoscenza tacita a conoscenza esplicita, rappresenta una teoria generale della creazione di conoscenza organizzativa, molto utilizzato anche da altri studiosi: la “spirale della conoscenza”. Il nome deriva proprio dal fatto che questi processi sociali provocano dei passaggi da tacita ad esplicita e viceversa, con andamento a spirale. Il modello prevede quattro modalità di conversione nell'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita:

- Socializzazione (da conoscenza tacita a tacita, in persone diverse che interagiscono)

- Esteriorizzazione o esternalizzazione (da conoscenza tacita a esplicita, tramite formalizzazione)
- Combinazione (da conoscenza esplicita a esplicita, tramite elaborazioni o semplici trasferimenti)
- Interiorizzazione (da conoscenza esplicita a tacita, tramite apprendimento e assimilazione)

Funzioni e scopi

Gli obiettivi per cui aziende o enti attuano strategie di knowledge management si collocano tipicamente nelle aree del miglioramento delle performance, acquisizione o mantenimento del vantaggio competitivo, agevolazione dell'innovazione e del miglioramento continuo. Un elemento caratteristico rispetto ad altri approcci è dato proprio dalla gestione della conoscenza come un cespite strategico e dall'incoraggiamento alla condivisione di conoscenza. Secondo alcuni, il KM è una possibile risposta alle sfide poste alle aziende dalla globalizzazione, in virtù del fatto che, sebbene il capitale intellettuale sia stato un elemento assai rilevante per la redditività di molte imprese anche prima che si parlasse di knowledge management, l'exasperazione della concorrenza ha reso meno importanti gli altri fattori competitivi, ed ha alimentato l'attenzione sulla disciplina che studia il fattore immateriale per eccellenza e che è virtualmente illimitato (chi cede conoscenza, in realtà, non se ne priva).

In un'impresa, in particolare, lo sviluppo e mantenimento prodotto di un bene complesso ed altamente tecnologico comporta la generazione di una gran quantità di informazioni fortemente correlate per descriverne attività e risultati conseguiti, progettare ed organizzare la produzione e la logistica, supportare la rete commerciale e di assistenza post vendita: indagini di mercato, requisiti utente, specifiche tecniche, pianificazione attività, progetto dei diversi sistemi e sotto sistemi meccanici, elettrici ed elettronici, vincoli legislativi, progetto ed allestimento degli impianti produttivi, organizzazione della logistica, report di sperimentazione e test, verbali di riunione, ecc.

Tutti questi documenti insieme alle norme, ovvero la formalizzazione, sulla base dell'esperienza, di criteri guida nello svolgimento di specifiche attività (dalla pianificazione di un nuovo sviluppo ai criteri per la progettazione delle singole componenti), insieme alle competenze ed esperienze dei singoli, rappresentano la conoscenza aziendale che, debitamente conservata ed organizzata, costituisce lo strumento più importante per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi. L'effettiva capitalizzazione dello sforzo profuso nella loro compilazione è assicurata solo se si garantisce il semplice e rapido reperimento delle informazioni d'interesse nella operatività e in ciascuna delle decisioni che debbono quotidianamente essere assunte.

La gestione dei dati (condivisione)

Il ciclo della conoscenza non può fermarsi alla trasmissione di dati e informazioni perché il loro rapporto è gerarchico e può essere schematizzato con la forma di una piramide.



Schema della gerarchia piramidale del knowledge management

Alla base ci sono i dati, materiale “grezzo” e abbondante dell'informazione. Su un gradino più alto c'è l'informazione, cioè dati selezionati e organizzati per essere comunicati. Poi la conoscenza, cioè informazione rielaborata e applicata alla pratica. Al vertice troviamo la saggezza, conoscenza distillata dall'intuizione e dall'esperienza.

Il knowledge management si focalizza su come poter mettere a servizio di tutta l'azienda le conoscenze professionali specifiche di ogni membro. Questa logica spinge il knowledge management a diventare un sorta di “filosofia” della collaborazione e della condivisione negli ambienti di lavoro. Può incontrare una certa resistenza da parte di esperti gelosi dell'indispensabilità del proprio ruolo, spesso raggiunto dopo anni di esperienza. Questa visione riduce la conoscenza a una sorta di "bagaglio" personale che il proprietario può portare via quando lascia l'azienda, arrecando un danno economico. Invece, quello della conoscenza è un ciclo che può portare alla produzione di nuova conoscenza solo tramite la condivisione e l'elaborazione di informazioni.

Ciclo di trasmissione

Creazione/Modificazione

- Utilizzo applicato e ragionato dell'informazione per la creazione di nuova conoscenza
- Conversione della conoscenza in nuova informazione
- Edizione e pubblicazione

Organizzazione/Indicizzazione

- Cattura e integrazione delle informazioni
- Descrizione dell'informazione tramite metadati
- Indicizzazione

Archiviazione/Recupero di

- documenti fisici
- documenti digitali
- metadati dei documenti e dati ad essi correlati

- recupero tramite strumenti di ricerca
- Distribuzione/Networking

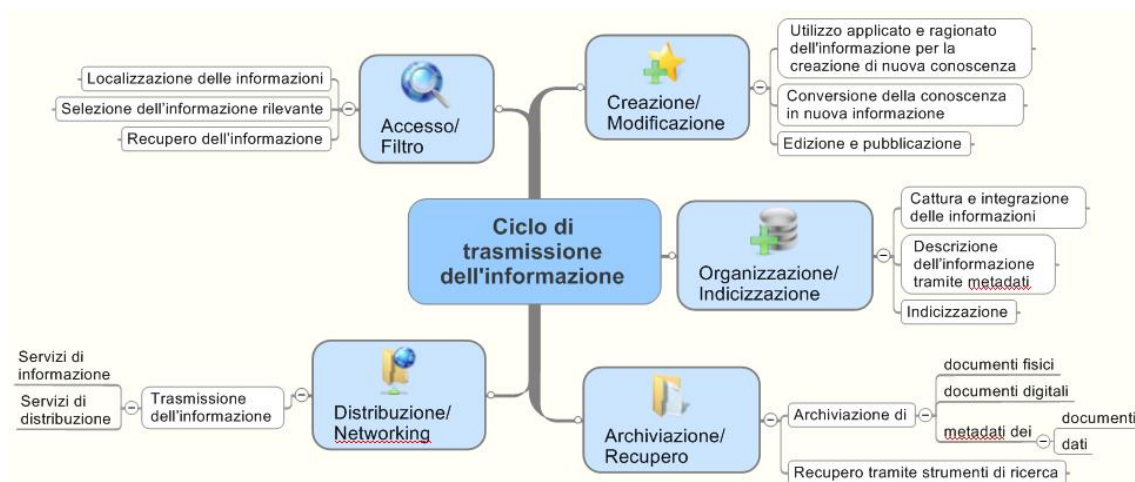
Trasmissione dell'informazione

- Servizi di informazione
- Servizi di distribuzione

Accesso/Filtro

- Localizzazione delle informazioni
- Selezione dell'informazione rilevante
- Recupero dell'informazione

Le fasi non sono numerate perché collegate in un ciclo continuo e possono essere rappresentate in chiave grafica anche mediante una solution map come la seguente:



Ciclo di trasmissione dell'informazione

Strategie di condivisione e gestione

Alla conoscenza si può accedere in tre fasi: prima, durante o dopo attività connesse alla gestione della conoscenza. Diverse organizzazioni hanno tentato di utilizzare vari incentivi per la raccolta di informazioni, anche rendendo obbligatoria la presentazione dei contenuti e incorporando i premi in piani di misurazione delle performance. Una delle strategie di KM è quella che coinvolge attivamente la gestione della conoscenza (strategia di tipo push). In tale caso, le persone si sforzano di codificare in modo esplicito le loro conoscenze in un "archivio" della conoscenza condivisa, ad esempio un database. Questo approccio è comunemente conosciuto come la codifica della conoscenza. Un'altra strategia di KM prevede la richiesta di conoscenza da parte di individui agli esperti di un particolare argomento (strategia di tipo pull). In tale caso, i singoli esperti sono in grado di fornire le loro conoscenze alle persone che ne fanno richiesta. Questo è anche comunemente noto come l'approccio della personalizzazione della conoscenza.

Altre importanti strategie di gestione della conoscenza e strumenti per le aziende/istituzioni comprendono:

- Premi (come mezzo di stimolo per la condivisione delle conoscenze).
- Storytelling (come mezzo di trasferimento della conoscenza tacita).
- Knowledge mapping (una mappa accessibile a tutti della conoscenza all'interno di una società).
- Comunità di pratica.
- Fiera della condivisione della conoscenza.
- Gestione delle competenze (valutazione sistematica e pianificazione delle competenze dei singoli membri all'interno di un'organizzazione).
- Software sociale.
- "Archivi" della conoscenza (database).

Strumenti di gestione

I Knowledge management system sono sistemi software che supportano le fasi del ciclo dell'informazione e la comunicazione all'interno di una comunità di pratica (ad esempio un'azienda) o di apprendimento (ad esempio una classe "virtuale") anche disperse nello spazio. Dovrebbero assistere le persone ad esplicitare la conoscenza tacita, a reperirla, a condividerla, supportando in particolare le seguenti funzioni:

- Cattura delle competenze collettive.
- Controllo per realizzare obiettivi comuni.
- Integrazione delle conoscenze frammentate.

Il fatto che non esista un'unica tecnologia software per la Gestione della Conoscenza, ma molteplici tipologie di soluzioni, architetture, approcci non è di per sé indice di scarsa maturità o efficacia, ma deriva direttamente dalla natura multiforme della disciplina e dalle diverse strategie attuate. Infatti le prime soluzioni proposte si limitavano a “pagine gialle aziendali” da intendere come elenchi di esperti e, soprattutto, dai sistemi di gestione documentale che potevano fungere da depositi centralizzati e ben governati della conoscenza esplicita a disposizione dell'organizzazione, presto integrati da sistemi di collaboration (su tutti è noto Lotus Notes per il successo raccolto inizialmente e il conseguente ruolo di ulteriore stimolo ricoperto). Oggi quelle componenti, opportunamente evolute, restano sostanzialmente presenti in qualunque soluzione proposta, ma sono spesso integrate da numerose altre, standard o sviluppate ad hoc. Alcuni autori hanno proposto un nucleo minimo basato su poche componenti indispensabili:

- Un sistema di gestione documentale, o eventualmente un vero e proprio Enterprise Content Management System, dotato di sofisticate tecnologie di ricerca.
- Un sistema di collaborazione, integrato con la gestione documentale (a sua volta incorpora caratteristiche di unified communication, ma anche tradizionali modalità di revisione dei documenti che consentano il co-editing).
- Un sistema di workflow, o sperabilmente un vero e proprio Business Process Management System.
- Un sistema di registrazione e localizzazione delle competenze individuali e collettive, magari integrato dalla rappresentazione della struttura organizzativa.

Di volta in volta a queste componenti se ne possono aggiungere altre, rivolte a problemi più specifici. L'aspetto più interessante e promettente è quando tali integrazioni riescono a mostrare assieme, ad esempio quale risultato di una ricerca, dati strutturati (posti su database "tradizionali"), eventualmente elaborati per estrarne la conoscenza creabile, con dati non strutturati, cioè "annegati" all'interno di documenti o altri media digitali.

Yawl (linguaggio)

YAWL (acronimo di Yet Another Workflow Language, leggasi "iol") è un linguaggio per workflow management basato sui Workflow Patterns. YAWL è corredato da un editor grafico ed un execution engine che ne costituiscono il sistema software. La specifica del linguaggio ed il software di supporto sono stati inizialmente concepiti e sviluppati all'interno di un progetto di ricerca nato dalla collaborazione tra Eindhoven University of Technology e Queensland University of Technology. In seguito diverse organizzazioni come InterContinental Hotels Group, first:telecom e ATOS Worldline hanno aderito all'iniziativa con il loro contributo, dando vita alla YAWL Foundation. Oggi il sistema YAWL è distribuito come software Open Source sotto licenza LGPL.

YAWL è nato dalla necessità di definire un linguaggio per workflow basato su una semantica formale ed in grado di offrire supporto per tutti i Workflow Patterns. Osservando che le reti di Petri supportano la maggior parte dei pattern, gli sviluppatori di YAWL decisero di usarle come punto di partenza estendendone la formalizzazione con tre costrutti principali: or-join, cancellation sets e attività multi-instance. L'obiettivo delle estensioni era quello di supportare cinque workflow pattern che non trovano un riscontro diretto nelle reti di Petri, quali synchronizing merge, discriminator, N-out-of-M join, multiple instance with no a priori runtime knowledge e cancel case. Inoltre, in YAWL sono presenti alcuni elementi sintattici per esprimere in modo intuitivo altri pattern come 'simple choice' (xor-split), 'simple merge' (xor-join), e 'multiple choice' (or-split). Tuttavia, durante la definizione del linguaggio, ci si rese conto che alcune estensioni alle reti di Petri, erano difficili o addirittura impossibili da rappresentare nelle stesse reti di Petri. Pertanto, YAWL è stato definito come un Labelled Transition System e non in termini di reti di Petri. Il fatto che YAWL si basi su una semantica formale ha permesso l'implementazione di diverse tecniche per l'analisi dei suoi processi, tra cui un tool per l'analisi statica chiamato WofYAWL.

YAWL è spesso visto come un'alternativa al linguaggio BPEL. Uno dei vantaggi principali del BPEL è che la sua specifica è disciplinata da una commissione per la sua standardizzazione, attergata da numerose organizzazioni e vendor IT. Grazie a ciò BPEL può vantare di un numero significativo di tool (proprietary o open source) che lo supportano, mentre YAWL conta solo su un'unica implementazione. Inoltre, diversi ricercatori hanno investigato sulla possibilità di rappresentare sottoinsiemi del linguaggio BPEL in formalismi diversi quali reti di Petri, algebra dei processi e macchine a stati finiti. Ciò ha consentito lo sviluppo di tool per l'analisi statica di processi BPEL. Tali tool possono costituire un'alternativa a quelli offerti dal sistema YAWL. D'altro canto è stato dimostrato che il BPEL standard non provvede nessuna interfaccia standard con le risorse aziendali. In particolare BPEL non supporta gli 'human tasks', cioè quei compiti che non possono essere eseguiti elettronicamente, ma che richiedono di essere allocati a posizioni aziendali/ruoli umani per il loro completamento. Alcune implementazioni di BPEL offrono tale supporto, tuttavia tali caratteristiche non sono state ancora standardizzate

nella specifica. Al contrario, il sistema YAWL prevede un'interfaccia unificata per l'allocazione dei compiti (worklist), basata sullo standard dei Web service. Tale interfaccia consente agli sviluppatori di integrare il proprio servizio per worklist, in modo da supportare le human tasks in base alle proprie necessità. In più, il sistema YAWL implementa un servizio per worklist di default, che supporta diversi tipi di allocazione e gestione di human task. Tuttavia, uno dei vantaggi principali di YAWL è il suo potere espressivo, dimostrato dal pieno supporto per i workflow pattern. YAWL permette infatti di esprimere qualsiasi tipo di semantica relativa al controllo di flusso in modo semplice ed intuitivo.

Caratteristiche

- Supporto completo dei Workflow Patterns.
- Estensione delle reti di Petri - potente strumento per definire aspetti legati alla concorrenza.
- La sintassi e la semantica del flusso di controllo (control-flow perspective) vantano una definizione formale.
- Sofisticato supporto per l'analisi di specifiche di workflow a build time.
- Supporto per la persistenza di specifiche di workflow a run time, generazione automatica di form e workflow administration.
- L'approccio basato su worklet e Ripple Down Rules (RDR) costituisce una soluzione unica ai workflow dinamici.
- Supporto per sofisticate estensioni basate su Service-oriented Architecture (SOA).
- Supporto per aspetti temporali (timeout, ecc.).
- Supporto per i dati aziendali (data perspective) basato su tecnologia XML (XML Schema, XPath, XQuery).
- Supporto per le risorse organizzative (resource perspective) per mezzo di un servizio per worklist, gestito tramite interfaccia.

Business process management (BPM)

Il Business process management è l'insieme delle attività necessarie a definire, ottimizzare, monitorare ed integrare i processi aziendali al fine di rendere efficace il business dell'azienda.

Descrizione del BPM

Il BPM è una via intermedia fra la gestione d'impresa e l'Information Technology, ed è riferito a processi operativi, che interessano variabili quantitative e sono ripetuti su grandi volumi quotidianamente. Un processo del genere è adatto all'automazione, mentre i processi di carattere strategico-decisionale utilizzano la tecnologia come un supporto che difficilmente può sostituire l'attività umana.

Il BPM differisce dal BPR (Business Process Re-engineering), che toccò la sua massima diffusione negli anni novanta, perché mira ad un miglioramento incrementale dei processi, mentre il secondo ad un miglioramento radicale.

I software di BPM dovrebbero velocizzare e semplificare la gestione e il miglioramento dei processi aziendali. Per ottenere questi obiettivi, un software di BPM deve monitorare l'esecuzione dei processi, consentire ai manager di fare analisi e cambiare tecnologia e organizzazione sulla base di dati concreti, piuttosto che in base ad opinioni soggettive.

Tali operazioni sono talora svolte da software differenti che comunicano tra loro, da programmi che misurano i dati e altri che contengono la descrizione dei processi "aggiornabile" con i dati dell'operatività. I programmi che si occupano della rilevazione degli indicatori di prestazione chiave (KPI) forniscono dei resoconti sintetici sull'operatività dei processi, e consentono un dettaglio dell'indicatore che può arrivare dal globale della società al singolo operatore/macchina.

I maggiori software di Business Process Modeling consentono di modellare i processi definendo i relativi attori, attività e applicazioni coinvolte. A questi oggetti possono essere aggiunte grandezze quantitative come indicatori di rischio e misure dell'efficienza dei relativi controlli, oppure indicatori di performance i cui valori sono alimentati da applicativi esterni.

Tanto maggiori sono il numero e la varietà di attori coinvolti nei processi tanto lo è il beneficio che trae l'azienda da una definizione strutturata e puntuale dei medesimi.

Metodologia

Il metodo per gestire un processo aziendale può essere così sintetizzato:

- Identificazione del processo aziendale.
- Definizione degli attori del processo aziendale (ad esempio fornitori, clienti).
- Definizione degli input e degli output scambiati tra gli attori del processo aziendale.
- Definizione delle attività e delle procedure che regolano lo svolgimento del processo aziendale.
- Analisi della durata delle attività e delle procedure che regolano lo svolgimento del processo aziendale.
- Definizione delle prestazioni attese da quel processo aziendale.
- Definizione delle responsabilità del processo aziendale.

Riprogettazione dei processi aziendali (Business Process Reengineering) BPR

In economia aziendale la riprogettazione dei processi aziendali o Business Process Reengineering – (BPR) è un intervento organizzativo di profonda revisione dei procedimenti operativi che non risultano più adeguati alle necessità aziendali. Per processo si intende un insieme di attività interconnesse che portano ad un risultato finale identificabile dal cliente, che quindi contribuisce alla formazione di valore per l'azienda.

Descrizione

Lo stimolo per un intervento può venire dai risultati di un'analisi comparativa, da un'analisi della soddisfazione del cliente, da un mutamento del quadro operativo, dalla ridefinizione degli obiettivi aziendali, dall'evidenza di altri parametri critici che indichino la necessità o l'opportunità di migliorare l'efficacia e l'efficienza di un processo aziendale, dalla necessità di introdurre nuove metodologie di lavoro, o da altre situazioni.

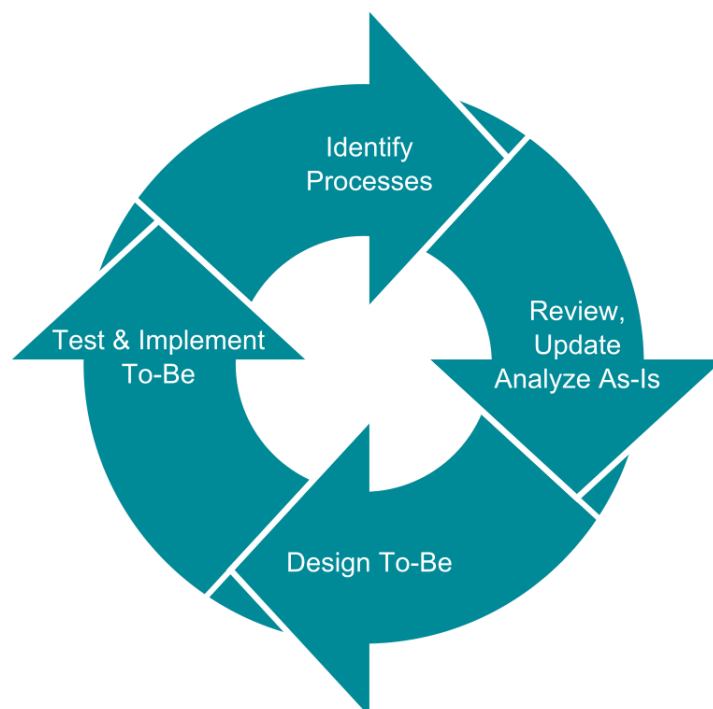
Un intervento di riprogettazione prevede come al solito l'analisi della situazione in essere con mappatura del processo primario e dei processi di supporto, l'individuazione delle criticità o dei punti suscettibili di miglioramento, lo studio delle soluzioni e la conseguente riprogettazione del processo in maniera organica. Nell'analisi si può far uso delle tecniche della qualità totale, con particolare attenzione alla necessità di poter

misurare i parametri che indicano la bontà del processo. I processi sono trasversali rispetto alle funzioni aziendali, e molto spesso è proprio nei punti di contatto tra le varie funzioni che emergono i principali punti di inefficienza o di scoordinamento.

Quando si parla di riprogettazione si intende una revisione radicale, di fondo, anche ripensando il tutto da zero, e non di semplici aggiustamenti, o tarature, o migliorie dell'operatività. Spesso la riprogettazione si pone come obiettivo anche quello di avere una struttura più snella ed elastica, ed è rivolta in particolare ai processi critici dell'azienda, cioè quelli che hanno un impatto rilevante sul prodotto finale.

Per la riprogettazione del processo si hanno a disposizione i soliti strumenti di intervento organizzativo, quali: la ridefinizione delle gerarchie, dei livelli organizzativi e della catena decisionale; la modifica dei ruoli assegnati alle posizioni; l'accorpamento, la suddivisione o la parallelizzazione di attività o funzioni; l'eliminazione di attività senza valore aggiunto; l'acquisizione di nuovi strumenti di lavoro; l'utilizzo di nuove metodiche o di nuove tecnologie con i conseguenti piani di formazione; l'adeguamento degli spazi di lavoro; l'identificazione di idonei sistemi di incentivazione; l'adozione di nuovi sistemi informativi; la reingegnerizzazione dei sistemi software di supporto ai sistemi informativi correlati; la rimozione di ostacoli che condizionano il processo, e così via, andando normalmente ad interessare svariate funzioni aziendali.

Se la riprogettazione viene attuata come veloce risposta ad un mutamento del mercato, può dare all'impresa un vantaggio competitivo temporale rispetto alle altre imprese. È da puntualizzare però che una vera riprogettazione significa cambiare completamente l'attuale modo di operare, e che quindi è normalmente un'attività di lunga durata, di alto rischio, di costo elevato e che necessita del coinvolgimento convinto di tutta l'impresa. Spesso si opta perciò per operazioni di miglioramento meno traumatiche, anche se dai risultati minori.



Business Process Reengineering Cycle

Indicatore chiave di prestazione (KPI)

In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese key performance indicator o KPI) è un indice dell'andamento di un processo aziendale.

Principali indicatori

La definizione di indicatori di prestazione è chiave per la misurazione ed il monitoraggio delle prestazioni di un'organizzazione. I principali indicatori sono di quattro tipi:

- **indicatori generali:** misurano il volume del lavoro del processo;
- **indicatori di qualità:** valutano la qualità dell'output di processo, in base a determinati standard (ad esempio, rapporto con un modello di output, o soddisfazione del cliente);
- **indicatori di costo;**
- **indicatori di servizio, o di tempo:** misurano il tempo di risposta, a partire dall'avvio del processo fino alla sua conclusione.

Solitamente i KPI vengono determinati da un analista, che esegue un'analisi dei processi, a partire quindi dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori elementari del processo (analisi bottom-up).

Un sistema di misurazione delle prestazioni (in inglese Performance Measurement System, spesso citato come PMS) è un insieme di strumenti di misura delle prestazioni che possono essere adottati da un'organizzazione per perseguire i propri obiettivi e misurare l'andamento delle prestazioni di un sistema aziendale o di una sua componente, come un individuo, un gruppo di persone, o una rete di una o più processi aziendali.

Limiti della metodologia

Non tutti i processi si prestano ad essere analizzati con i KPI e in generale si valuta questa opportunità con una scala di robustezza, che prende in considerazione, tra gli altri, la facilità di comprensione, il costo dell'informazione, la significatività, la strutturazione e la frequenza di cambiamento del dato. Un altro modello di verifica della robustezza è dato dalla strutturazione di una particolare tabella, che mette in relazione i KPI con i fattori critici di successo (o CSF, dall'inglese critical success factor), aree di particolare rilevanza nel business. In campo energetico la norma UNI CEI EN ISO 50001 richiede la definizione e il calcolo di adeguati indicatori energetici, allo scopo di monitorare la performance energetica dell'organizzazione.

Potenziali problemi

Gli indicatori possono anche portare l'azienda a sistemi di incentivazione perversi e a conseguenza inattese a causa della tendenza dei dipendenti a lavorare per il raggiungimento dei soli risultati misurati dagli indicatori trascurando l'effettiva qualità e il valore del loro lavoro.

Talvolta la raccolta di dati statistici può diventare un comodo sostituto di una migliore comprensione del problema sottostante, e così l'uso di indicatori dal valore dubbio può portare ad uno scostamento tra l'effettivo progresso nelle finalità dell'organizzazione e i dati risultati dalle misure adottate.

Per esempio ciò avvenne durante la guerra in Vietnam dove le misure indicavano progressi e nel contempo il risultato strategico della campagna era ben lontano dal raggiungimento.

Un altro esempio viene dal settore del software quando si cerca di misurare la produttività dei programmatori sulla base delle righe di codice scritte, ma il risultato conseguito è invece la produzione di codice più lungo e meno efficiente.

Esempi di KPI

Gli indicatori chiave di prestazione sono misure non finanziarie della performance aziendale, non hanno un valore monetario ma contribuiscono a generare il profitto dell'azienda. Non esiste un'unica tipologia di indicatore, vanno studiati su misura caso per caso. Si possono dare degli esempi suddivisi per funzione aziendale e settore economico.

KPI Contabilità

- Percentuale di fatture scadute.
- Percentuale di ordini evasi in anticipo.
- Percentuale di ordini inseriti dopo la consegna.
- Tasso di errore del report.
- Tempo medio del flusso di lavoro.
- Numero di pagamenti duplicati.

KPI Commerciale e marketing

- Acquisizione di nuovi clienti.
- Costo di acquisizione del cliente.
- Dimensione media del contratto.
- Analisi demografica dei potenziali clienti.
- Status dei clienti esistenti.
- Perdita di clienti.
- Fatturato generato da segmenti della popolazione dei clienti.
- Profittabilità dei clienti per segmento demografico.

Molti di questi indicatori sono gestiti con appositi software di customer relationship management.

KPI Settore manifatturiero

Nel settore manifatturiero si usa un insieme di indicatori denominati Overall Equipment Effectiveness che rappresentano una misura non finanziaria dell'efficienza. I principali sono i seguenti:

- $OEE = availability \times performance \times quality$.
- $Availability = run\ time / total\ time$.
- $Down\ time$.
- $Performance = total\ count / target\ counter$.
- $Quality = good\ count / total\ count$.
- $Cycle\ time\ ratio\ (CTR) = standard\ cycle\ time / real\ cycle\ time$.
- $Capacity\ utilization$.

- Rejection rate.

KPI Servizi professionali

La maggior parte delle aziende di servizi professionali usano tre indicatori chiave:

- Tasso di utilizzo.
- Profittabilità del progetto.
- Tasso di successo del progetto.

KPI Sistemi informatici

- Availability / uptime.
- Mean time between failure.
- Mean time to repair.
- Unplanned availability.
- Unplanned downtime.
- Average time to repair.

Business process improvement (BPI)

Il Business Process Improvement (BPI) è un approccio sistematico all'organizzazione aziendale per l'ottimizzazione dei processi il cui fine ultimo è il raggiungimento di risultati di efficienza migliori. Grazie all'adozione del BPI è possibile ridurre costi e tempi nel life cycle aziendale del 90% circa, migliorando la qualità oltre il 60%. Questa metodologia è stata descritta per la prima volta da H. James Harrington nel suo Business Process Improvement del 1991; su di essa sono basate le metodologie di Process Redesign e reingegnerizzazione dei processi aziendali (Business Process Reengineering).

Il miglioramento dei processi è un importante aspetto dello sviluppo organizzativo, processo in cui un responsabile individua e persegue delle attività volte a migliorare i processi aziendali per raggiungere nuovi traguardi ed obiettivi, quali l'aumento di profitto e prestazioni o la riduzione dei costi.

Il BPI è quindi un metodo di disegno ed applicazione di cambiamenti di processo nel life cycle di un prodotto o servizio, l'obiettivo finale è quello di soddisfare meglio le esigenze dei clienti o aumentare l'efficienza produttiva.

Panoramica del BPI

L'organizzazione oggetto del BPI può essere un'azienda, un'organizzazione non-profit, un ente governativo o una qualsiasi altra organizzazione. Questa è, infatti, la prima metodologia lontana dai processi produttivi ed incentrata sui processi in quanto servizi. È stata sviluppata da IBM nei primi anni Ottanta come risultato del rilascio delle Corporate Instruction spinte dal presidente John F. Akers, proprio con l'obiettivo di migliorare i processi aziendali paragonandoli ai processi produttivi. Al tempo era richiesto, come risultato accettabile, un Cpk pari a 1,4. Per misurare e raggiungere questo obiettivo erano necessari dei cambiamenti profondi. E proprio per raggiungere questo risultato fu creata la metodologia BPI in IBM. Durante un seminario sulla qualità tenutosi a Boston il 13 marzo 1984, dopo l'implementazione del BPI all'interno di IBM, John Akers ebbe modo di affermare alla platea della American Electronics Association "Our studies show that more than 50 percent of the total cost of billing relates to preventing,

catching, or fixing errors” [I nostri studi mostrano che più del 50% del totale dei costi fatturati era impegnato nella prevenzione e nella gestione degli errori di processo].

Va notato che il metodo BPI è focalizzato sul “fare bene le cose” più che sul “fare la giusta cosa”. In sostanza il BPI tenta di ridurre le variazioni e gli sprechi nei processi, così il risultato desiderato può essere raggiunto con un migliore utilizzo delle risorse.

I punti chiave del BPI:

- **Definizione degli obiettivi e delle finalità** (chi siamo, cosa facciamo e perché lo facciamo?)
- **Definizione ed individuazione dei clienti** (chi serviamo?)
- **Allineamento dei processi di business per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione secondo il miglior percorso di efficienza** (come possiamo fare meglio?)

L'obiettivo di BPI è applicare un cambiamento radicale nelle performance dell'organizzazione, piuttosto che una serie di modifiche incrementalmente. Michael Hammer e James Champy hanno reso popolare questo modello radicale nel loro libro *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1993). Hammer e Champy sostengono che il metodo non ha lo scopo di introdurre piccole modifiche banali, come la riduzione del 10 o 20 per cento dei costi, ma di essere effettivamente rivoluzionario in termini sia di processo che di risultati.

Negli anni Novanta molte aziende interpretarono il termine “reengineering” (ridisegno) come eufemismo di licenziamenti. Altre organizzazioni non furono pronte a cambiamenti radicali nei loro processi e, ottenendo miglioramenti trascurabili, ritennero fallimentare l'adozione del BPI. Molti altri, per contro, trovarono nel BPI uno strumento valido per un cambiamento graduale.

Ruoli dei dipendenti

Ci sono quattro ruoli all'interno di un sistema di gestione aziendale:

- Business Leader.
- Process Owner.
- Operational Manager.
- Process Operator.

Le responsabilità di ognuno di questi ruoli sono uniche, ma lavorano insieme come un unico sistema. In un'organizzazione alcuni dipendenti possono eseguire fino a tutti e quattro questi ruoli nel corso di una giornata, settimana, mese o anno. Le responsabilità dei ruoli seguono tutti il ciclo PDCA (plan, do, act, check).

Business leaders

I Business leaders hanno la responsabilità di creare il business plan (incluso il piano strategico creato durante il processo di pianificazione strategica) e di pianificare le risorse necessarie per raggiungere il successo aziendale.

I Senior leaders (aziendali) hanno il compito di definire il target e gli obiettivi del business che l'organizzazione deve avere per raggiungere il successo. Questo processo include la

supervisione dello sviluppo della missione aziendale, della visione e dei values dell'organizzazione.

I leader di livelli minori (unità business e funzionali) ottengono il compito di tradurre gli obiettivi business dei senior leader in obiettivi business che hanno un senso per il loro livello e che supportano la realizzazione degli obiettivi business dei senior leaders.

Plan: i business leaders creano e fanno propri gli obiettivi business di performance dell'organizzazione. I senior leaders hanno prima bisogno di capire le esigenze dei loro clienti, azionisti, dipendenti, fornitori e community. Hanno bisogno di capire la loro concorrenza. Hanno bisogno di capire l'ambiente in generale e l'ambiente economico, tecnologico, sociale, legale e politico in cui fanno business. I senior leaders hanno bisogno di considerare ognuno di questi elementi quando progettano il modello di business e la business strategy map che dovranno incontrare i bisogni dei clienti e del business. I Business Leaders poi traducono questi bisogni e i problemi di sviluppo business in obiettivi di performance aziendali. I Business Leaders poi creano business plans e piani di risorse associate che concorreranno al raggiungimento degli obiettivi aziendali. I Business Leaders stabiliscono le metriche di performance aziendali per misurare la capacità del business di soddisfare questi obiettivi business. Numerose organizzazioni creano una scheda di valutazione per organizzare e comunicare le metriche di performance business.

Do: i business leaders sono responsabili di comunicare all'organizzazione i loro piani di business. Così come l'organizzazione conduce gli affari, i Business Leaders sono responsabili di costruire ponti e rimuovere le barriere che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi di performance business. I dati metrici di performance aziendali sono prodotti e raccolti in base a come l'attività viene eseguita dall'organizzazione.

Check: i business leaders analizzano periodicamente i dati relativi ai risultati business e li usano per valutare la capacità aziendale di raggiungere gli obiettivi nel corso del tempo (performance trends), confrontare le prestazioni effettive rispetto agli obiettivi di performance e individuare i problemi di performance.

Act: i business leaders sono responsabili di creare azioni di miglioramento per affrontare i problemi di performance che vengono identificati durante l'analisi dei dati relativi alle prestazioni di business. Queste azioni di miglioramento sono create per assicurare che l'organizzazione sia capace di realizzare i propri business plans.

Process owner

Il process owner è la persona che è responsabile di progettare i processi necessari al raggiungimento degli obiettivi dei piani di business creati dal Business Leaders. Owner (che non ha nulla a che vedere con la proprietà) è il detentore del processo. Il process owner è responsabile della creazione, dell'aggiornamento e dell'approvazione dei documenti (procedure, istruzioni di lavoro/protocolli) per supportare il processo. Molti process owners sono supportati da un team di sviluppo di processo. Il process owner usa questo team come un meccanismo per aiutare a creare un processo di elevata performance. Il process owner è l'unica persona che ha l'autorità di fare cambiamenti nei processi e gestire l'intero ciclo di miglioramento dei processi al fine di garantire l'efficacia delle prestazioni. Questa persona è la persona di contatto per tutte le informazioni relative al processo.

Plan: il process owners crea e fa propri gli obiettivi di performance dei processi dell'organizzazione. Il process owner per prima cosa ha bisogno di capire per il processo le esigenze esterne ed interne del cliente. Questa persona utilizza i business plans come una fonte per aiutare a capire i bisogni del consumatore e del business nel lungo e nel breve periodo. Questa figura poi traduce questi bisogni in un processo di obiettivi di performance e definisce le specifiche di prodotto (inclusi i servizi). Questa persona stabilisce le metriche di performance aziendali per misurare la capacità del business di soddisfare questi obiettivi business. Il set di parametri che devono essere riesaminati da manager operativi e operatori di processo sono chiamati KPI). Il process owner poi progetta i passaggi per descrivere il lavoro che, quando sarà eseguito, avrà la capacità di produrre prodotti capaci di soddisfare le esigenze dei clienti e dell'azienda.

Do: il process owner è responsabile di comunicare all'operational manager i dettagli dei processi che gli operational manager sono responsabili di eseguire. Così come gli operational manager e i process operator svolgono i processi, il process owner è responsabile di costruire ponti e rimuovere le barriere che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi di performance business. I dati metrici di performance aziendali sono prodotti e raccolti in base a come l'attività viene eseguita dagli operatori del processo. Il process owner è continuamente coinvolto con i responsabili operativi e operatori di processo ad usare kaizen per migliorare continuamente il processo in cui espletano il lavoro.

Check: il Process Owner analizza periodicamente i dati di performance aziendali e li usa per visualizzare la capacità del processo per funzionare entro limiti di controllo nel tempo (performance trends), confrontare le prestazioni effettive rispetto agli obiettivi di performance e individuare i problemi di prestazioni.

Act: il Process Owner è responsabile della creazione di azioni di miglioramento per affrontare i problemi di performance che vengono identificati durante l'analisi dei dati relativi alle prestazioni di business. Le azioni di miglioramento possono includere l'iniziazione del Lean projects per ridurre i rifiuti dal processo o includere l'apertura dei progetti six sigma ridurre la variazione nel processo. Le azioni di miglioramento possono includere l'uso di strumenti di problem solving tools che dovrebbe includere la valutazione dei rischi e la root cause analysis. La valutazione del rischio viene utilizzato per identificare e ridurre, eliminare o ridurre i rischi all'interno del processo. Questo è un approccio proattivo per evitare che i problemi siano creati dal processo. L'analisi root-cause è il modo reattivo di rispondere ai problemi che si verificano nel processo. L'analisi root-cause è usata per identificare le cause dei problemi all'interno del processo e implementare le azioni di miglioramento che assicureranno che questi problemi non si ripresenteranno nuovamente.

[Operational manager](#)

L'operational Manager è responsabile di portare insieme le risorse e i processi volti al raggiungimento degli obiettivi dei business plans creati dai business leaders.

Plan: l'operational manager - in collaborazione con ogni Process Operator, creano gli obiettivi di performance per i dipendenti che supervisionano. L'Operational Manager ha bisogno di capire i requisiti di performance del processo. Loro accoppiano i dipendenti (Process Operators) con i requisiti e le capacità del processo che devono essere eseguiti.

Si assicurano che il Process Operators abbia disponibilità di budget, strumenti e tecnologia necessaria per raggiungere gli obiettivi di performance dei processi.

Do: l'operational manager è responsabile di insegnare agli operatori di processo come eseguire i processi (lavoro). L'istruzione dell'Operatore di Processo generalmente avviene con un training in classe e sul campo. L'Operational Manager sovrintende il lavoro e assicura che gli Operatori di Processo ricevano ongoing valutazioni informali per le loro prestazioni. Così come gli Operatori di Processo eseguono i processi, gli Operational Manager sono responsabili di costruire ponti e rimuovere le barriere che permetteranno il raggiungimento degli obiettivi di processo degli Operatori di Processo. I dati metrici di performance aziendali di Processo e dell'Operatore di Processo sono prodotti e raccolti in base a come l'attività viene eseguita dagli operatori del processo. L'Operational Manager assicura che gli Operatori di Processo stiano usando Kaizen per migliorare continuamente il processo così come eseguono il lavoro.

Check: l'Operational Manager analizza periodicamente gli indicatori chiave di performance (KPIs) durante il ciclo di produzione per valutare la capacità del lavoro di gruppo di raggiungere gli obiettivi di performance del processo e degli operatori di processo. Questo dato è usato per visualizzare la capacità di raggiungere nel tempo gli obiettivi del business plan (performance trends), confrontare le prestazioni effettive rispetto agli obiettivi di performance e individuare i problemi di prestazioni. Rivedono questi dati di performance e risolvono eventuali problemi di performance degli operatori di processo. Molte organizzazioni utilizzano un concetto war room per pubblicare i dati sulle prestazioni. All'interno della war room, l'Operational Manager effettua la revisione periodica e l'analisi di questi dati di performance.

Act: l'Operational Manager è responsabile di creare azioni di miglioramento per risolvere i problemi di prestazioni che vengono identificati durante la loro analisi del processo e dei dati di performance Operatore di processo. Indirizzano le performance dell'Operatore di Processo con feedback ongoing e/o utilizzando un processo di revisione della gestione delle prestazioni dei dipendenti. Comunicano i problemi di performance del processo all'Operatore(i) di Processo e al Process Owner.

Process Operator

Il Process Operator è responsabile di imparare ed eseguire i processi (lavoro) necessari al raggiungimento degli obiettivi dei business plans creati dai Business Leaders.

Plan: il Process Operator - in collaborazione con il suo Operational Manager, crea and fa propri i suoi obiettivi di performance. I Process Operators sono responsabili di capire gli obiettivi di performance dei processi che devono eseguire e le specifiche di prodotto che devono produrre.

Do: i Process operators sono responsabili di apprendere i processi (lavoro) che devono eseguire. Assicurano che i processi siano eseguiti per soddisfare gli obiettivi di performance e produrre prodotti in grado di soddisfare le specifiche. Così come i Process Operators eseguono i processi, i Process Operators sono responsabili di comunicare al proprio Operational Manager (supervisor) i ponti che devono essere costruiti e le barriere che devono essere rimosse per permettere l'incontro dei processi con gli obiettivi di performance del Process Operator. I dati metrici di performance aziendali di Processo e dell'Operatore di Processo sono prodotti e raccolti in base a come l'attività viene eseguita dagli operatori del processo.

Check: il Process Operator rivede periodicamente i KPI. Il Process Operator consente di regolare il proprio lavoro in base al rendimento effettivo calcolato sugli obiettivi KPI. Il Process Operator è responsabile di identificare e segnalare eventuali problemi di performance e di fermare la produzione se necessario.

Act: il Process Operators usa kaizen per sfidare continuamente il processo e comunicare proposte di miglioramento al proprio Operational Manager (supervisor).

Considerazioni principali

- **Processi devono allinearsi agli obiettivi di business:** gli obiettivi strategici dell'organizzazione dovrebbero già fornire la direzione chiave qualsiasi esercizio della BPI. Questo adeguamento può essere determinato da programmi di marketing integrativi come la scheda di valutazione. Ad esempio, disegnando un six sigma, l'individuazione dei progetti può essere fatta sulla base di come questi si inseriscono nella scheda di valutazione dell'organizzazione.
- **Attenzione alle esigenze dei clienti:** i mutevoli cambiamenti nei bisogni dei clienti (chiunque essi siano) sottolineano l'importanza di adeguare velocemente i processi di business per ottenere una migliore soddisfazione del cliente. È imperativo, infatti, che in ogni BPI si ponga la giusta attenzione alla “voce del cliente”.
- **Importanza di un indice di misurazione:** un processo di BPI pone molta enfasi sui "risultati misurabili" e di conseguenza, il riferimento con cui definire un indice di misurazione assume un ruolo importante.
- **Individuare un process owner:** per qualsiasi processo che può essere controllato è essenziale identificare un process owner, un responsabile, e quali sono i parametri per stabilire un successo o fallimento del processo. Questi livelli di successo / insuccesso possono essere anche utili a definire dei "limiti di controllo" in cui verificare il raggiungimento, o il mancato raggiungimento, degli obiettivi desiderati.

Gestione della catena di distribuzione

La gestione della catena di distribuzione (supply chain management, SCM) riguarda diverse attività logistiche delle aziende, con l'obiettivo di controllare le prestazioni e migliorarne l'efficienza.

Tra queste attività sono incluse la catalogazione sistematica dei prodotti e il coordinamento strategico dei vari membri della catena di distribuzione.

Il supply chain management fornisce quindi un collegamento e si occupa di coordinare le attività di produzione, acquisto e logistica. Si divide in "supply chain planning system", il quale aiuta l'azienda nel generare le previsioni di produzione e nello sviluppare i piani di acquisto e produzione, e in "supply chain execution system", il quale consente il coordinamento e il controllo dei flussi di prodotti che ci sono tra il magazzino e i vari centri di distribuzione. Sono fondamentali per ciò che riguarda il Business, in particolare i sistemi SCM, se utilizzati nella maniera corretta, consentono di garantire un elevato livello di servizio verso il cliente.

Panoramica

Nonostante l'alta popolarità del supply chain management sia nella teoria sia nella pratica, non esiste unanime consenso sul suo significato, anche perché il suo sviluppo in ambito manageriale e accademico è recente.

Esistono decine di definizioni che possono essere sintetizzate, tuttavia, nei seguenti approcci:

- SCM inteso come nulla di più che un nome diverso dato all'integrazione logistica (Tyndall G. 1998)
- SCM leggibile come una integrazione verticale tra imprese (Cooper M.C., Ellram L. M 1993).
- SCM considerato come un processo di gestione e coordinamento (La Londe B.J., 1997)
- SCM concepito come una filosofia manageriale di gestione (Ellram L.M., Cooper M.C, 1990) che guida i membri della supply chain verso la creazione di valore per il cliente.

Probabilmente la definizione che riassume tutti questi concetti è tuttavia la seguente:

la gestione della catena di fornitura è un sistematico e strategico coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche prima all'interno di ogni azienda e poi lungo i vari membri della catena di distribuzione con l'obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell'intera catena (Mentzer 2001); mentre per catena di distribuzione si intende una serie di tre o più entità (organizzazioni o individui) direttamente coinvolte in flussi (a monte e/o a valle) di prodotti, servizi, denaro e/o informazioni dalla materia prima fino all'ultimo cliente (Mentzer 2001). Possono esistere anche dei flussi di ritorno, solitamente inclusi nella cosiddetta logistica di ritorno (reverse logistics).

Ci sono vari livelli di complessità di catena distributiva:

si può avere una catena di distribuzione semplice e diretta che consiste nel collegamento immediato tra l'impresa e il fornitore e tra l'impresa e il cliente attraverso uno o più scambi di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni; quindi, allo stesso modo ma in maniera più estesa e complessa può comprendere anche in sequenza i fornitori dei fornitori e i clienti dei clienti, coinvolti in uno o più scambi di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni. Infine vi potrà essere una catena di distribuzione con un grado di complessità maggiore (probabilmente su scala globale) che include tutte le imprese dal primo fornitore all'ultimo cliente da valle a monte, coinvolti nello scambio di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni.

Evoluzione della gestione nella catena di distribuzione

L'ambiente in cui operano le imprese è profondamente mutato, e con esso l'organizzazione aziendale ha subito una profonda evoluzione. Nel tempo, infatti, si è assistito a un progressivo spostamento del controllo del mercato dal prodotto al cliente e quindi ai consumatori finali. Oggi è ormai consolidata la necessità di monitorare, anticipare e controllare i fenomeni di vendita, prevedendo l'evoluzione dei consumi e delle tendenze del mercato.

A essere coinvolta è l'azienda nella sua totalità e tutte le singole aree: dal marketing al controllo, ma un ruolo determinante è comunque ricoperto dalla catena della logistica. A questa da sempre è stata attribuita un'importanza secondaria, ma attualmente è stata rivalutata, grazie anche all'affermazione di Internet e delle nuove modalità di scambio di beni e servizi da essa portate. La logistica per qualsiasi tipo di impresa, sia essa di piccole, medie o grandi dimensioni, ha assunto in questi ultimi anni una valenza determinante con contorni addirittura strategici, contribuendo in modo rilevante ad aumentare la redditività dell'intero "processo di business" aziendale.

La logistica è essenzialmente una pianificazione di processi, organizzazione e gestione di attività, mirante a ottimizzare il flusso di materiale e le relative informazioni all'interno e all'esterno dell'azienda. La gestione logistica, in una visione prettamente tradizionale, si occupa principalmente dell'ottimizzazione dei flussi materiali (beni) e di quelli immateriali (informazioni) all'interno dell'impresa. Rappresenta il tassello di un sistema complesso di processi decisionali che coinvolgono una pluralità di attori in differenti ambiti: dalla produzione alla distribuzione, alla vendita.

La gestione della catena di distribuzione riconosce che l'integrazione limitata all'interno della azienda non è più sufficiente. Oggi è diventato necessario e indispensabile il coinvolgimento anche della rete di imprese che si trovano a monte e a valle nei processi e nelle attività che producono valore in termini di prodotti e servizi al consumatore finale. Le aziende non possono più essere viste come unità singole ma come configurazioni-costellazioni di imprese nella classica forma reticolare con nodi interrelati ad altri (rapporti tra imprese e clienti), via extranet (rete che collega l'impresa con entità esterne), intranet (rete interna collaboratori azienda) e Internet (rete telematica mondiale computer connessi), nelle complesse operazioni di produzione e vendita con l'obiettivo di raggiungere il "focus" della attività aziendale che è quello di soddisfare le esigenze del cliente (soddisfazione).

In sostanza, la gestione della catena di distribuzione mira a costruire ed ottimizzare i legami, la collaborazione ed il coordinamento tra fornitori, terzisti, clienti e distribuzione. Bisogna abilitare un modello di collaboration innovativo e allo stesso tempo proceduralizzare la conoscenza, è fondamentale instaurare una relazione basata sulla volontà condivisa di crescere nel proprio business. Crescere insieme significa supportare le competenze dei collaboratori nel tempo, attraverso la generazione di un circolo virtuoso da cui attingere competenze

La catena di fornitura deve essere governata da solidi principi di integrazione e da eccellenti sistemi di coordinamento, tecnologici ovviamente. Conoscere, e soprattutto utilizzare, sistemi che consentono di misurare le prestazioni operative delle attività aziendali è la chiave di volta per garantire il successo del business. Mappare i processi, evidenziare i flussi, misurare le prestazioni per ridurre i costi connessi alla logistica e alla movimentazione delle merci è oggi essenziale. Automatizzare i processi e monitorarli real time rende possibile una reale ottimizzazione degli ordini minimizzando i rischi.

Limitare quanto più possibile le interruzioni dell'operatività affidandosi a solidi e strutturati sistemi di controllo, in uno scenario sempre più globalizzato è garanzia di successo.

Nuovi ambiti applicativi nello studio dei big data e dei processi transazionali consentono oggi di ricomporre i pezzi di un puzzle chiamato supply chain. Una SC frammentata, polverizzata da passaggi tra fornitore e committente. È là che, nella maggior parte delle

volte, si annidano criticità e colli di bottiglia dovuti a una scorretta gestione del Business Process.

Bisogna traguardare la Process Intelligence in ambito catena di distribuzione, ovvero l'analisi in tempo reale dei dati di processo per mappare e analizzare l'andamento dei processi logistici e continuamente ridisegnare la mappa delle attività logistiche con la flessibilità necessaria a rivoluzionare il processo o l'organizzazione, se necessario

Funzioni del SCM (supply chain management)

Scopo primario del SCM è quello di massimizzare il livello di servizio al cliente finale, ottimizzando contestualmente i costi operativi e il capitale impegnato. È di sostanziale importanza sottolineare che, nei progetti di SCM, la collaborazione gioca un ruolo primario. È proprio attraverso questa collaborazione che si arriva a migliorare alcune funzioni come:

- la previsione della domanda, necessaria al fine di comprendere più approfonditamente le esigenze dei consumatori;
- la pianificazione della domanda, per realizzare piani di azione più attendibili e precisi e ridurre il numero di resi (logistica di ritorno);
- il trattamento degli ordini;
- la pianificazione della capacità produttiva e quindi il conseguente utilizzo ottimale degli impianti;
- la pianificazione dell'utilizzo dei materiali;
- l'integrazione tra domanda e fornitura;
- l'integrazione e collaborazione tra produzione, logistica e marketing.

Logistica

La logistica è la disciplina che si occupa di descrivere e studiare il trasporto di merce e prodotti da un luogo all'altro entro i tempi previsti, nel modo più efficiente possibile e al minor costo possibile; comprende inoltre la gestione dei processi di scambio dei dati e informazioni relative al trasporto, in quanto necessarie per portarlo a termine: si pensi all'invio di una notifica di merce pronta in modo tale che il mezzo di trasporto venga a ritirarla nel luogo indicato per caricarla e spedirla. Secondariamente, comprende anche la gestione dello stoccaggio della merce nei magazzini e alcuni elementi di commercio internazionale (esportazione e importazione) e tecnica doganale, in quanto è necessario produrre determinati documenti ed effettuare determinati pagamenti per sdoganare la merce, ammesso che siano presenti (ad esempio nell'Unione europea non sono previsti dazi e tariffe doganali da pagare poiché all'interno dei propri confini politici esiste un'unione doganale). Infine, comprende anche l'individuazione di problematiche nel flusso logistico tali per cui aumentano costi logistici in termini di tempo e denaro (per esempio dei colli di bottiglia nel flusso logistico): pertanto, contiene anche elementi di ottimizzazione e di risoluzione dei problemi.

Secondo la definizione data dall'Associazione Italiana di Logistica (AILOG), essa è "l'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni dalle origini presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita".

Secondo la definizione data dalla Society Of Logistic Engineers, (SOLE) la logistica è "arte e scienza dell'organizzazione, della progettazione e dell'attività tecnica riguardante

i requisiti, la definizione, la fornitura e le risorse necessarie a supportare obiettivi, piani ed operazioni".

La principale figura professionale in campo logistico è il responsabile della logistica, a cui si affiancano il direttore logistico, l'ingegnere logistico e il supply chain manager (SCM).

Etimologia di logistica

Il termine "logistica" deriva dal greco "logikós" (λογικός) che significa "che ha senso logico", a sua volta derivato da "lógos" (λόγος), "parola/discorso" o "ordine"; per i greci, infatti, i due concetti erano strettamente collegati ed espressi con la stessa parola.

Da lógos deriva anche "logica", cioè lo studio delle argomentazioni ed il modo in cui risultano corrette, quindi tale termine, come si vede, si rifà allo stesso concetto di "ordine".

Storia ed evoluzione della logistica

Le origini della logistica si trovano già nell'antichità e hanno una connotazione prettamente militare. La logistica infatti veniva considerata una branca dell'arte militare che trattava tutte quelle attività volte a inviare agli eserciti e stipare quanto si rendesse necessario per vivere, muoversi e combattere (e.g. cibo e acqua, armi, medicinali, mezzi di spostamento, ecc.) nelle migliori condizioni di efficienza.

Quando Alessandro Magno attraversò il mar Egeo per iniziare la conquista dell'Impero Persiano, nulla avrebbe potuto fare senza un apparato logistico adeguato a supporto dell'immenso esercito che lo seguiva.

Ai tempi dei Romani Gaio Giulio Cesare istituì la figura del logista tra gli ufficiali in servizio nelle sue legioni, in qualità di responsabile degli approvvigionamenti.

Questa identificazione della logistica come attività esclusivamente militare (logistica militare) rimase valida fino alla seconda guerra mondiale, quando la scala globale del conflitto portò a sforzi logistici fino ad allora inimmaginabili (basti pensare all'operazione Overlord in Normandia, avvenuta il 6 giugno 1944).



Lo sbarco in Normandia è stato un grandissimo successo logistico.

Evoluzione della logistica dalla metà Novecento

Solo nel Dopoguerra il concetto militare di logistica cominciò ad essere ampliato e venne generalizzato e esteso anche al settore economico e industriale.

Negli anni cinquanta e sessanta, l'accezione di logistica è passata dal mondo militare al mondo della distribuzione delle merci, ma di fatto era limitata alla sola gestione della distribuzione dei prodotti finiti con il focus principale sul trasporto e immagazzinamento, ragion per cui si limitava a essere logistica di distribuzione (o logistica di distributiva).

Le prime timide forme di evoluzione verso la gestione di un insieme strutturato di attività si registrano nel corso degli anni settanta, quando le aziende incominciano a ricercare miglioramenti nell'ambito della distribuzione fisica, dal magazzino di stabilimento al cliente, della merce attraverso opportuni interventi di razionalizzazione volti all'ottimizzazione dei diversi segmenti del ciclo distributivo.

A partire dagli anni ottanta, in seguito all'introduzione nelle aziende in modo sufficientemente pervasivo di nuove logiche e approcci gestionali (e.g. Material Requirements Planning MRP e il Just in time JIT), l'attenzione si sposta repentinamente sulla gestione dei materiali: viene infatti coniata l'espressione "logistica dei materiali" (o gestione dei materiali, in inglese "materials management"), per indicare il governo di tutte le attività volte ad assicurare la corretta acquisizione, movimentazione e gestione dei materiali al fine di garantire il costante e tempestivo rifornimento alla produzione ed agli altri enti utilizzatori.

La fase successiva del percorso evolutivo segna in realtà un radicale cambiamento perché comporta la trasformazione della logistica da insieme di attività operative a sistema interfunzionale che si pone come mezzo per il raggiungimento di più elevati livelli prestazionali. Emerse infatti il concetto di "logistica integrata", sintetizzato in modo preciso nella definizione proposta dal Council of Logistics Management nel 1986: la logistica integrata rappresenta il processo per mezzo del quale pianificare, attuare e controllare il flusso delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti, e dei relativi flussi di informazioni, dal luogo di origine al luogo di consumo, in modo da renderlo il più possibile efficiente e conforme alle esigenze dei clienti.

La logistica contemporanea

L'ultimo stadio del processo evolutivo, che conduce alla nascita del concetto di gestione della catena di distribuzione, è caratterizzato dalla presa di coscienza da parte delle aziende che il miglioramento nella gestione dei flussi all'interno della catena logistica non può prescindere dal coinvolgimento degli attori esterni: la logistica assume un ruolo sempre più centrale ed il suo obiettivo diventa sostanzialmente quello di governare tutte le fasi del processo produttivo, anche esterne all'azienda, secondo una visione sistemica. Prima di questo periodo, la logistica aveva un focus solo sui processi logistici interni all'azienda e che riguardavano la sola produzione in azienda dei beni e servizi e non i processi esterni come il rifornimento di materie prime, la spedizione e ritiro di prodotti o la gestione degli scarti della produzione.

In quest'ottica, il concetto di gestione della catena di distribuzione non è più inteso come logistica integrata, ma come un approccio interamente nuovo di management in cui la singola azienda diventa un punto di una rete di entità organizzative che integrano i propri processi di business per fornire prodotti, servizi e informazioni che permettono la produzione e tutte le altre attività di business e, contemporaneamente, creano valore per

il consumatore. La logistica, nella misura in cui individua le disfunzioni nella catena di approvvigionamento, produzione e distribuzione, permette sia di risolvere problematiche cruciali per le aziende, sia di abbattere i costi logistici che gravano sui ricavi/fatturato dell'azienda risolvendo tali problematiche o praticando l'esternalizzazione di alcune attività logistiche (e.g. affidare la spedizione internazionale delle merci a una società di spedizioni tramite il contratto di spedizione), fermo restando che l'esternalizzazione riguarda tanti altri servizi e non solo quelli logistici. Con l'esternalizzazione, non solo si abbattano i costi godendo di servizi offerti da compagnie specializzate con livelli di prezzo differenti e alta qualità, ma l'azienda può concentrarsi sulla sua attività principale, cioè il suo core business.

La logistica contemporanea ha anche dei contatti con la responsabilità sociale d'impresa (corporate social responsibility, CSR) a causa della maggiore attenzione all'impatto sulla comunità e sull'ecosistema della catena di distribuzione. Si pensi, per esempio, all'errore di gestire gli scarti non biodegradabili della produzione in pieno oceano. La logistica ha anche dei collegamenti con la trade finance e l'Investing in Upside (una filosofia di investimento e gestione dei fondi di private equity) siccome le banche e i fondi possono finanziare delle migliorie nella catena di distribuzione delle aziende, per esempio nell'aumento della Supply Chain Visibility (SCV). Simili investimenti, se aumentano i profitti dell'azienda e la sua reputazione, ne aumentano il suo valore (l'aumento è ricavabile per esempio osservando come cambia il prezzo delle azioni emesse).

La grande vastità e complessità delle discipline legate alla logistica ha fatto nascere delle figure professionali ad hoc e dei corsi universitari specifici nel campo di economia e ingegneria che introducono la logistica e le conoscenze base per gestirla al meglio o affrontare la ricerca scientifica sul tema: si pensi al supply chain manager (SCM), all'ingegnere logistico, al direttore logistico e alla material manager.

La logistica contemporanea è affiancata da sistemi informatici e digitali che permettono una maggiore gestione di tutta la catena logistica. Se non sono usati, i software logistici sono un potenziale investimento per una compagnia che desidera crescere. La logistica affiancata dalle tecnologie intelligenti, dall'Internet delle cose (IdC), da internet 4.0 e da simili tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT), si può chiamare "logistica intelligente" e "catena di distribuzione 4.0", concetto citato dall'Agenda EU nel 2018.

[LPI Index](#)

Un indice aggregato che valuta la logistica di una nazione è il Logistics Performance Index creato dalla Banca Mondiale nel 2007. Nell'ultima edizione del 2018 (6ª edizione), valuta tutto l'apparato logistico di 160 nazioni nel mondo. Al primo posto è presente la Germania, mentre l'Italia è al 19° posto.

[Aree della logistica](#)

Secondo una prima classificazione bipartita (non più tenuta in considerazione dalla logistica integrata ma utile perlomeno per studiare logistica), la logistica si può dividere in due macro-ambiti:

- **logistica esterna** (o logistica degli approvvigionamenti), che riguarda tutti i processi esterni all'azienda (rifornimento di materie prime, componenti, semilavorati e servizi offerti da altre aziende anche in ottica di outsourcing, e.g.

realizzare macchinari che producono succo d'arancia ma farli cromare e spalmare di sostanze anti-ruggine da un'altra azienda);

- **la logistica interna**, che riguarda tutti i processi logistici interni all'azienda, tipicamente durante il processo di produzione di beni e servizi e a partire dal picking in magazzino.

La seconda è invece tripartita e basata su tre scansioni temporali cronologiche prendendo come punto di riferimento il processo produttivo:

- **la logistica di approvvigionamento** (esterna all'azienda), riferita all'approvvigionamento delle materie prime, componenti e semilavorati prima che inizi il processo produttivo ("a valle" del processo produttivo) e all'ottimizzazione di queste operazioni;
- **la logistica della filiera produttiva**, riferita alla gestione e stoccaggio del materiale, prelievo/picking, imballaggio dei prodotti e immagazzinamento e all'ottimizzazione di queste operazioni;
- **la logistica di distribuzione**, riferita alla distribuzione della merce (a prescindere che sia sfusa o imballata e/o containerizzata) ai clienti finali secondo il modello B2B (business-to-business) o B2C (business-to-consumer) dopo la fine del processo produttivo ("a monte" del processo produttivo). Nel modello B2B, il cliente finale può essere una società in generale o un mercato. In entrambi i modelli, il livello di logistica diventa internazionale se la merce supera i confini domestici e dunque sfocia nell'export e nell'import. La distribuzione si affianca anche alla restituzione della merce se è errata, danneggiata o in garanzia. Questi servizi, in marketing, formano il "prodotto esteso", a cui cioè si affiancano servizi di ricambio, riparazione e di fornitura di informazioni.

Secondo invece la Society of Logistics Engineers (SOLE) la logistica ha sei aree:

- **la logistica industriale** (business logistics), che in un'azienda industriale ha come obiettivo la gestione fisica, informativa ed organizzativa del flusso dei prodotti dalle fonti di approvvigionamento ai clienti finali;
- **la logistica dei grandi volumi** (bulk logistics), che riguarda la gestione e la movimentazione di grandi quantità di materiali sfusi, generalmente materie prime (e.g. petrolio raffinato, carbone, cereali, farina, olio, cotone, tabacco, caffè, cacao, minerali, terre rare e simili commodity);
- **la logistica di progetto** (project logistics), che riguarda la gestione ed il coordinamento delle operazioni di progettazione e realizzazione dei sistemi complessi (quali grandi opere e infrastrutture, centrali elettriche, ecc.);
- **la logistica di supporto** (RAM logistics), che riguarda la gestione di prodotti ad alta tecnologia (linee aeree con aerei ed elicotteri o altri sistemi complessi) per i quali siano essenziali affidabilità, disponibilità e manutenibilità.
- **la logistica di ritorno/logistica inversa** (reverse logistics), che è il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficienza delle materie prime, dei semilavorati, dei prodotti finiti e dei correlati flussi informativi dal punto di recupero (o consumo), al punto di origine, con lo scopo di riguadagnare valore da prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita.
- **la logistica militare**, che è l'ambito in cui storicamente è nato il concetto originale di logistica.

Nell'ambito della gestione d'impresa, quando si parla di logistica si fa riferimento esclusivo alla logistica industriale o, con una dizione più moderna e corretta, alla logistica integrata.

Molte altre suddivisioni derivano, per esempio, dal tipo di prodotto gestito, e.g. logistica nel settore agro-alimentare VS logistica nel settore farmaceutico.

Logistica di ritorno

La logistica di ritorno (detta anche logistica inversa, in inglese reverse logistics) è il processo di pianificazione e implementazione di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e dei correlati flussi informativi dal punto di recupero (o consumo) al punto di origine con lo scopo di riguadagnare valore da prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita.

Descrizione della logistica di ritorno

La logistica di ritorno, movimentata i prodotti dalla loro naturale destinazione finale a ritroso nella catena di distribuzione fino al produttore iniziale o ad un nuovo soggetto o luogo della catena originaria o di un altro network. In sintesi le attività di logistica di ritorno sono il recupero e raccolta dei resi, il trasporto, la ricezione e lo smistamento del ritorno.

La logistica di ritorno è senza dubbio la parte più rilevante nella gestione dei resi. Tale gestione resta tuttavia più complessa e implica anche altre attività oltre alla logistica di ritorno: quelle che hanno l'obiettivo di minimizzare o di impedire alla fonte il numero dei ritorni (returns avoidance), quelle destinate al controllo dei flussi di ritorno (gatekeeping), e, infine, quelle che si occupano di destinare e collocare i ritorni presso discariche/centri di smaltimento o mercati alternativi.

Le attività di avoidance hanno lo scopo di sviluppare e vendere i prodotti cercando di minimizzare i ritorni. Ciò può avvenire, ad esempio, producendo prodotti di qualità, fornendo istruzioni di facile comprensione, addestrando il personale di vendita, mettendo a disposizione call center o siti internet dove il consumatore possa individuare il miglior modo per risolvere i propri dubbi una volta acquistato il prodotto. Le operazioni di gatekeeping hanno lo scopo primario di valutare se i prodotti resi all'azienda siano effettivamente autorizzati a rientrare. La gestione efficiente di tale attività evita l'ingiustificato ritorno di prodotti, a volte, perfettamente funzionanti, con susseguente aggravio di costi per l'impresa.

Infine, le possibili destinazioni di un ritorno possono essere il ricollocamento sul mercato (outlet, aste on line) con o senza attività di ri-lavorazione (ricondizionamento), riciclaggio (recupero) o lo smaltimento presso discariche dedicate. La gestione dei resi implica quindi il coinvolgimento di tutta l'intera catena di distribuzione per essere migliorata in ottica di efficienza (analisi dei costi) e di efficacia (servizio al cliente).

Gestione dei materiali

La gestione materiali (o logistica dei materiali, in inglese "materials management") è un ambito delle imprese industriali che ha l'obiettivo primario di garantire una corretta alimentazione dei reparti produttivi, minimizzando gli oneri da sopportare. È strettamente collegata alla programmazione della produzione, e rientra nella funzione di approvvigionamento dei fattori produttivi. La figura professionale specializzata in questo campo si chiama material manager.

Si fanno rientrare nella gestione dei materiali le seguenti attività:

- l'accertamento del fabbisogno, che a fronte di un piano produttivo da realizzare deve determinare la quantità dei singoli articoli da approvvigionare ed i momenti in cui emettere gli ordini in funzione dei tempi di rifornimento (lead time);
- lo studio di convenienza economica relativa alla decisione di costruire all'interno i componenti necessari alla produzione oppure acquistarli all'esterno (fare o far fare, fabbricare o comperare, make or buy), tramite un raffronto dei costi totali da sostenere nei due casi, tenendo conto inoltre sia delle caratteristiche di reperibilità all'esterno sia delle risorse disponibili a questo fine all'interno dell'azienda;
- l'approntamento e l'invio degli ordini ai fornitori; non si fa rientrare in genere invece nella gestione dei materiali la parte dell'approvvigionamento esterno inerente alla selezione delle fonti d'acquisto e la trattativa con i fornitori, in quanto tali temi appartengono alla branca commerciale;
- la sorveglianza sull'espletamento di quanto previsto negli ordini, volta a garantire, tramite un'opportuna azione di "sollecito", che i fornitori rispettino quanto stabilito in fase di contratto, con particolare riferimento alle quantità da fornire ed ai termini di consegna;
- il ricevimento dei materiali provenienti dall'esterno (siano essi acquistati o lavorati da terzi), il loro controllo all'ingresso, il loro magazzinaggio e la conseguente custodia;
- il ricevimento dei materiali provenienti dall'interno (semilavorati e prodotti finiti);
- il reperimento dei materiali custoditi per il loro inoltro alla produzione, o al confezionamento e spedizione ai clienti o alla rete di distribuzione;
- il controllo del livello delle scorte e la determinazione dei relativi parametri di governo;
- lo svolgimento delle operazioni contabili relative alle movimentazioni di magazzino.

La gestione dei materiali può essere seguita dai singoli enti aziendali coinvolti, quali la Programmazione della produzione, gli Acquisti, la Produzione, le Vendite, la Contabilità, ecc., oppure essere sottoposta al coordinamento di una figura professionale ad hoc, il material manager.

Previsione della domanda nella catena di distribuzione

La previsione della domanda nella catena di distribuzione è un insieme di metodi che prendono in esame la domanda di un certo prodotto in una rete logistica. Tali metodi sono alla base della progettazione e del riallestimento di una catena di distribuzione (Supply Chain).

Generalità

Prevedere la domanda da soddisfare di un certo prodotto è fondamentale in ambito sia di produzione che di distribuzione: infatti se non siamo in ambito di gestione MTO (make to order, ovvero se non produciamo/distribuiamo in base agli ordini pervenuti) dovremmo produrre o ordinare (a seconda della nostra posizione nella filiera produttiva) in base ad una certa previsione di domanda del prodotto. È questo il caso tipico della produzione di beni a largo consumo, a basso valore unitario, tipicamente gestiti MTS (make to stock, ovvero prodotti per essere tenuti in una scorta ad aspettare l'acquisto, ad esempio su uno

scaffale di un punto vendita). La previsione della domanda può essere effettuata tramite metodi:

- quantitativi;
- qualitativi.

Tali categorie di metodi sono considerati complementari nella formulazione della previsione, in quanto tengono conto di fattori diversi.

Metodi qualitativi

I metodi qualitativi di previsione non si basano su un approccio matematico formalizzato. Essi presentano dei vantaggi rispetto agli altri in quanto essi:

- sono più flessibili, in quanto possono adattarsi anche a contesti nuovi;
- possono tener conto di fattori difficilmente quantificabili, pure rilevanti nel processo di previsione.

Gli svantaggi:

- essi soffrono spesso dell'errore umano a sovrastimare o sottostimare sistematicamente la domanda.

Esempi di metodi qualitativi:

- Ricerche di mercato.
- Metodo Delphi.

Metodi quantitativi

I metodi quantitativi si basano su un approccio matematico formalizzato. Essi:

- sono più consistenti, cioè tendono a ridurre errori sistematici tipicamente umani;
- soffrono della difficoltà di modellizzazione, dunque dell'aderenza solo parziale al fenomeno reale.

Panoramica dei metodi quantitativi

In quanto formalizzabili, è possibile descrivere efficacemente i metodi quantitativi in modo sintetico. Tipicamente, tali metodi:

- postulano una domanda (descritta mediante una funzione matematica);
- generano una previsione della domanda mediante un algoritmo.

Per generare un livello di domanda futura è necessario inizializzare l'algoritmo di previsione, ovvero calcolare un livello iniziale di domanda. Il livello iniziale di domanda è tipicamente basato sui dati storici della domanda passata: in questo caso si ipotizza implicitamente un legame tra la domanda osservata in passato e la domanda da prevedere. L'ipotesi di base, qua analizzata, prevede che il livello della domanda dipenda esclusivamente dal tempo. I metodi quantitativi fondamentali sono:

- **la media mobile:** è adatta in casi di domanda stazionaria, in quanto considera per la previsione un numero prefissato delle ultime osservazioni della domanda;

- **lo smorzamento esponenziale:** esso considera per la previsione le osservazioni di domanda attribuendo un peso progressivamente minore alle osservazioni via via più vecchie;
- **la regressione lineare:** nel caso di una sola variabile esplicativa è possibile interpolare l'andamento della domanda: tale approccio è tanto più valido quanto più l'andamento della domanda è assimilabile a una retta;
- **la regressione multipla:** è l'estensione del caso precedente, da usarsi in presenza di più variabili esplicative del modello di previsione.

La media mobile

La media mobile assume la domanda come:

$$Y_t = \bar{d} + \varepsilon_t$$

- Y è la domanda nell'istante t
- d soprasedato è la domanda attesa
- epsilon è la componente di rumore

Il passo dell'algorithmo è:

$$F_{t,h} = \sum_{i=t-k+1}^t \frac{Y_i}{k} \quad \text{per ogni } h$$

- F è la previsione (forecasting) fatta in t per l'orizzonte temporale h, per le assunzioni del modello: $B_t = F_{t,h} \quad \forall h$;
- k è un fattore adimensionale direttamente proporzionale all'inerzia della domanda.

Lo smorzamento esponenziale

Lo smorzamento esponenziale, a differenza della media mobile, considera tutte le osservazioni passate della domanda; la domanda è modellizzata come nel modello della media mobile.

Modello base

Il modello base effettua una previsione della domanda futura sulla base della media pesata delle osservazioni di domanda passate.

$$F_{t,h} = \alpha Y_{t-1} + (1 - \alpha) F_{t-1,h} \quad 0 \leq \alpha \leq 1$$

può essere riscritta come:

$$B_t = \alpha Y_{t-1} + (1 - \alpha) B_{t-1} \quad 0 \leq \alpha \leq 1$$

- alfa è un parametro compreso tra [0,1], determina la reattività della previsione, come k nella media mobile. Tanto più alfa è prossimo a uno, tanto più la previsione è reattiva. Tanto più alfa è prossimo a zero, tanto più la previsione filtra il rumore. Esiste un chiaro tradeoff nella scelta del parametro.

Essendo questo, un modello ricorsivo, genera una nuova stima della domanda in t con una stima del periodo precedente t-1. Quindi ha bisogno di un punto di partenza, in questo

caso: B_0 . Questa stima è molto importante soprattutto se si hanno a disposizione pochi dati e si sceglie un parametro alfa elevato. Supponendo di avere a disposizione l osservazioni di domanda:

1. Porre la stima iniziale $B_{t-I} = 0$, questo però rende la stima iniziale deviata.
2. Porre la stima iniziale $B_{t-I} = Y_{t-I+1}$, questo però rende la prima stima della previsione inutilizzabile quando si misureranno gli errori.
3. Dividere i dati in due set. Il primo composto dalle osservazioni di domanda, utilizzato per inizializzare la previsione, il secondo composto dalle osservazioni di domanda, su cui si andrà a misurare le performance della previsione.

$$B_{t-I} = \sum_{i=t-I+1}^{t-I+l} \frac{Y_i}{l}$$

Il modello a smorzamento esponenziale è in generale più adatto a prevedere la domanda di prodotti con ciclo di vita breve, dove l'informazione delle tendenze più recenti del mercato è evidentemente più importante.

Modello con tendenza

Il modello con tendenza ipotizza che la domanda tenda a crescere o a decrescere in modo costante al trascorrere del tempo. La previsione è una funzione che disaccoppia un livello base della domanda ed un fattore di trend proporzionale all'orizzonte temporale: questi due fattori sono aggiornati separatamente. La previsione è formulata:

$$F_{t,h} = B_t + hT_t$$

- B è il livello base della domanda in t .
- T è il fattore di trend.

$$B_t = \alpha Y_{t-1} + (1 - \alpha)(B_{t-1} + T_{t-1}) \quad 0 \leq \alpha \leq 1$$

$$T_t = \beta(B_t - B_{t-1}) + (1 - \beta)(T_{t-1}) \quad 0 \leq \beta \leq 1$$

- β è un fattore adimensionato proporzionale alla reattività della previsione al variare del trend, in modo simile a come avviene per α .

Inizializzazione:

$T_0 = Y_2 - Y_1$ Inizializza il fattore di Trend con il minimo set di dati.

Avendo invece a disposizione l dati per inizializzare:

$$B_0 = \frac{\sum (Y_i - iT_0)}{l}$$

per $i=1\dots l$

$$T_0 = \frac{Y_l - Y_1}{l - 1}$$

dove $l-1$ sono gli incrementi dei primi l periodi

Due limiti principali di questo modello sono:

- Se l'orizzonte di previsione h è troppo elevato e si è in presenza di un trend negativo, il modello può portare a previsioni negative.
- Se al periodo $t-1$ prevediamo un fattore di trend positivo pari a p e invece si ha un trend negativo pari a n , l'errore che si commette è pari a $h(p+n)$, quindi si apre una "forbice" tra domanda e previsione. Da notare che questo errore è tanto più grande quanto più elevato è l'orizzonte per la quale si prevede.

Modello con stagionalità

Il modello con stagionalità prevede che il livello di domanda si ripresenti simile dopo un intervallo di tempo regolare, detto stagione. La previsione qua introduce un fattore S di stagionalità:

$$F_{t,h} = B_t S_{t+h-s} \quad \text{per } h \leq s$$

Se l'orizzonte eccede la stagione:

$$F_{t,h} = B_t S_{t+h-s \lfloor \frac{h-1}{s} \rfloor + 1}$$

- s è il numero di periodi di tempo della durata della stagione;
- S (maiuscolo) è il fattore di stagionalità, coglie in media se una stagione ha un valore atteso più alto o basso delle altre;
- γ è anch'esso un parametro compreso tra $[0,1]$, proporzionale alla reattività della previsione al variare della stagionalità, in modo simile a come avviene per α e β .

$$B_t = \alpha \frac{Y_t}{S_{t-s}} + (1 - \alpha)(B_{t-1}) \quad 0 \leq \alpha \leq 1$$

$$S_t = \gamma \frac{Y_t}{B_t} + (1 - \gamma)(S_{t-s}) \quad 0 \leq \gamma \leq 1$$

Inizializzazione:

$$B_o = \sum_{i=1}^l \frac{Y_i}{l}$$

con $l=ks$ stagioni

$$S_{j-s} = \frac{\sum Y_{j+ks}}{B_o * l/s}$$

per $j=1, \dots, s$ dove j sono i periodi dove si effettua l'inizializzazione.

Questo modello pone dei limiti riguardante il numero di fattori di stagionalità che si calcolano, se si pone come esempio una stagionalità a livello giornaliero, in un anno si devono calcolare 365 fattori di stagionalità diversi, il che, pone una difficoltà a livello computazionale.

Modello con tendenza e stagionalità

Il modello con tendenza e stagionalità combina il modello con trend e quello con stagionalità: esiste cioè una ciclicità della domanda che si sovrappone alla tendenza a crescere o a decrescere al trascorrere del tempo. La previsione è modellizzata:

$$F_t = (B_t + hT_t) \left(S_{t+h-s \lfloor \frac{h-1}{s} + 1 \rfloor} \right)$$

L'aggiornamento dei parametri del livello base di domanda, di trend e stagionalità si effettuano rispettivamente:

$$B_t = \alpha \frac{Y_t}{S_{t-s}} + (1 - \alpha)(B_{t-1} + T_{t-1}) \quad 0 \leq \alpha \leq 1$$

$$T_t = \beta(B_t - B_{t-1} + (1 - \beta)(T_{t-1})) \quad 0 \leq \beta \leq 1$$

$$S_t = \gamma \frac{Y_t}{B_t} + (1 - \gamma)(S_{t-s}) \quad 0 \leq \gamma \leq 1$$

L'inizializzazione prevede il calcolo di s+2 parametri, e per poter inizializzare occorrono almeno s+1 dati di domanda:

$$T_0 = \frac{\sum_{i=1}^s Y_{s+i} - Y_i}{s^2}$$

$$B_0 = \sum_{i=1}^l \frac{(Y_i - iT_0)}{l} \quad \text{se } l=2s$$

$$S_{j-s} = \frac{\sum_{k=0}^{(l/s)-1} \frac{Y_{j+ks}}{B_0 + (j+ks)T_0}}{l/s} \quad \text{per } j=1 \dots s$$

Quest'ultimo modello soffre dei limiti dei modelli:

- Esponenziale con Stagionalità.
- Esponenziale con Trend.

La regressione lineare

La regressione lineare è un approccio previsionale usato nel caso semplice in cui la domanda abbia un andamento che non si discosta dalla retta nel piano. È possibile formulare una previsione:

- calcolando i parametri a (intercetta sull'asse delle ordinate) e b (coefficiente angolare) della retta delle osservazioni passate;
- calcolando la y (variabile dipendente della retta, nella fattispecie la domanda) in corrispondenza di x (variabile indipendente, in questo caso il tempo per cui si effettua la previsione: y è il valore atteso del livello di domanda previsto per l'istante x);
- calcolando le See(Y) (acronimo di Standard Error Estimate), ovvero la stima della varianza della domanda.

Modello lineare generale:

$$Y = a + bx$$

Stima puntuale della domanda Y:

$$\hat{Y}_o = a + bx_o$$

Stima della varianza della stima di Y:

$$See(\hat{Y}_o) = \sigma_\varepsilon \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(x_o - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}$$

dove:

$$\hat{\sigma}_\varepsilon = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_o)}{n - 2}}$$

Errori

Può essere opportuno, alla fine della previsione, misurare gli errori commessi per due semplici motivi:

- Misurare le performance del modello utilizzato.
- Valutare se si è scelto un modello adeguato ai dati.

Al periodo t, l'errore che viene misurato è:

$$e_t = Y_t - F_t$$

dove:

- Y_t è l'osservazione di domanda al periodo t
- F_t è la previsione effettuata per il periodo t, diverso da $F_{t,h}$ che rappresenta la previsione effettuata al periodo t con orizzonte h, quindi per il periodo t+h

Errori Assoluti

I primi tre indici, calcolano gli errori con la stessa scala della domanda, esempio: kg, pezzi.

Errore medio

Questo primo indice non è altro che la media degli errori, indica la deviatezza della previsione:

$$ME = \sum_{t=1}^n \frac{e_t}{n}$$

Quanto più grande è l'errore medio, tanto più deviata risulta la previsione. Se questo indice è positivo ($Y_t > F_t$), indica che si sta sottostimando la domanda, un errore medio negativo ($Y_t < F_t$), indica che si sta sovrastimando la domanda.

Errore medio assoluto

A differenza del primo, questo secondo indice indica l'accuratezza della previsione, poiché va a sommare tutti gli errori dei periodi:

$$MAE = \sum_{t=1}^n \frac{|e_t|}{n}$$

Errore quadratico medio

Questo terzo indice calcola l'accuratezza della previsione, ma a differenza dell'errore medio assoluto, dà più peso agli errori grossi anche se sporadici, poiché sono elevati al quadrato. Se una previsione presenta tanti piccoli errori, sarà premiata da questo indice in confronto ad una previsione con pochi errori ma elevati.

$$RMSE = \sqrt{\sum_{t=1}^n \frac{e_t^2}{n}}$$

Percentuali

Gli errori misurati in percentuale, danno una valutazione non condizionata dall'unità di misura della domanda, inoltre si può paragonare la deviatezza e l'accuratezza poiché sono numeri adimensionali. I limiti di questi due indici (MPE, MAPE), sono tutti legati al termine presente al denominatore, ovvero la domanda. Non possono essere usati nel caso in cui:

- Siano presenti forti fluttuazioni della domanda.
- Ci siano periodi in cui la domanda è nulla.

Mean Percentage Error

Questo quarto indice, misura la deviazione di una previsione.

$$MPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{e_t}{Y_t}$$

Mean Absolute Percentage Error

Questo quinto indice, misura l'accuratezza di una previsione.

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{|e_t|}{Y_t}$$

ME%, MAE%

I problemi legati alla fluttuazione e all'azzeramento della domanda, sono risolti se viene considerata la domanda media:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{t=1}^n Y_t}{n}$$

$$ME\% = \frac{ME}{\bar{Y}}$$

$$MAE\% = \frac{MAE}{\bar{Y}}$$

SCOR

SCOR, acronimo di Supply-Chain Operations Reference, è un modello di riferimento per il processo di gestione della catena dei fornitori.

È stato sviluppato e validato dal Supply-Chain Council perché venga usato come strumento standard per la descrizione dei processi di gestione della catena dei fornitori. SCOR fa sì che tutti gli attori coinvolti in una catena di fornitori possano riferirsi, descrivere e migliorare le metodologie ed i processi sviluppati.

SCOR è uno strumento gestionale che descrive l'intero processo dal fornitore del fornitore al cliente del cliente. Il modello SCOR è stato sviluppato per descrivere le attività associate a tutte le fasi del processo che consente di soddisfare le richieste di un cliente.

Il modello può essere usato per descrivere catene di fornitori di qualunque complessità usando un insieme comune di definizioni e assemblando mattoncini prefabbricati. Il modello ha avuto successo ed è stato adottato dai settori industriali più disparati.

Inventario gestito dal venditore (VMI)

Scorte gestite dal venditore (in inglese: Vendor managed inventory - VMI) è una tecnica applicata in un contesto di catena di distribuzione che vede il controllo, la pianificazione e la gestione del magazzino da parte del fornitore.

Il cliente mette a disposizione del fornitore i dati sullo stato del magazzino e sulle previsioni di vendita. Il fornitore, mediante questi dati e con un piano precedentemente concordato si occupa di gestire le scorte del cliente.

Questo sistema sfrutta il fatto che la posizione che occupa il fornitore gli permette di conoscere meglio la capacità di produzione e i tempi della sua esecuzione e dunque è in grado di gestire le scorte con maggior efficienza rispetto al cliente. Un altro vantaggio è che il dialogo tra cliente e fornitore comporta a quest'ultimo una migliore conoscenza del mercato.

L'implementazione del VMI presuppone questi punti fondamentali:

- È necessario stendere un piano condiviso dove si identificano gli obiettivi delle parti in gioco.
- Il cliente deve mettere a disposizione le informazioni in suo possesso correttamente e tempestivamente.

- Deve essere disponibile un sistema (spesso telematico) per condividere le informazioni.
- Accordarsi sulle modalità di gestione delle scorte e delle scorte di sicurezza.
- Una continua revisione del sistema per valutarne le performance.

Magazzino

Il termine magazzino (dall'in arabo: مخزن, makhzan, plur. makhāzin, che significa "deposito", dalla radice araba <kh-z-n>, "difendere, preservare") viene solitamente utilizzato con due significati diversi:

- il primo relativo ad un edificio in grado di accogliere materiali,
- il secondo, in ambito contabile, per la gestione delle scorte aziendali.

Il magazzino come edificio

Per magazzino si intende quella struttura logica in grado di ricevere le merci, conservarle (stoccaggio) e renderle disponibili per lo smistamento, la spedizione e la consegna.



Vista dell'interno di un magazzino

Magazzino interno all'azienda

Il magazzino interno ad una azienda viene definito anche in conto proprio, dove vengono ricevute le materie prime in entrata e dove vengono poi posizionati i prodotti finiti in attesa di spedizione o di lavorazione. Ogni articolo di magazzino è contrassegnato da un

codice articolo, una descrizione, una quantità, a volte anche da una locazione (che può essere a sua volta costituita dal numero di scaffali, dal ripiano dello scaffale e da altre informazioni utili a reperire nel minor tempo possibile l'articolo; il magazzino interno può essere diviso anche in zone). Esistono anche tipi di magazzini completamente o parzialmente automatizzati, in grado di catalogare, imballare e disporre i pezzi da mettere in magazzino.

È poco nota, ma è fondamentale ricordare un'importante frase simbolo che dice: "Nell'azienda ideale il magazzino è proprio quello che non c'è". Questa affermazione è valida in quanto la detenzione di un magazzino si risolve in oneri sostenuti dall'azienda, ovvero costi per il personale delegato, costi per la manutenzione di impianti e macchinari e costi che sono rappresentati dalle scorte in rimanenza.

[Cross-Docking Points](#)

Oltre ai magazzini propriamente detti, che prevedono lo stoccaggio della merce e la successiva distribuzione, vi sono anche i cosiddetti cross-docking points: questi ultimi prevedono che tutta la merce entrante nel magazzino esca in giornata, non occupandone gli scaffali. Ciò è utile, ad esempio, nel caso di merci fresche o di beni dalla rapida deperibilità, i quali necessitano di arrivare il più velocemente possibile a valle, presso i dettaglianti.

[Magazzino in conto terzi](#)

Si tratta del magazzino posseduto da operatori della logistica, spedizionieri e altre aziende di trasporto, dove le merci vengono depositate provvisoriamente in attesa di carico sui mezzi di trasporto.

Esistono anche tipi di magazzini completamente o parzialmente automatizzati, in grado di catalogare, imballare e disporre i pezzi da mettere in magazzino.

[Magazzino doganale](#)

È il magazzino pubblico, gestito da società abilitate ed autorizzate, ma sotto il controllo della dogana dove i materiali in arrivo da Stati esteri non appartenenti alla CEE vengono custoditi in attesa dello svolgimento delle regolari operazioni doganali.

[Magazzino mobile](#)

È una soluzione logistica che non prevede opere murarie, ma generalmente è una copertura, un tunnel o un capannone costituito principalmente da acciaio inox e pvc e che può essere all'occorrenza montato e smontato. Un magazzino mobile è principalmente utilizzato nel settore agrario per lo stoccaggio di sementi, prodotti e macchinari, ma anche nelle industrie in genere per aumentare lo spazio coperto per lo stoccaggio delle merci in attesa del carico e scarico.

La giacenza di magazzino in dettaglio

Una quantità maggiore di 0 per un codice articolo costituisce una giacenza di magazzino. La disponibilità di un articolo viene invece data dalla differenza tra il numero di articoli in giacenza ed il numero di articoli impegnati. L'articolo, infatti, può essere effettivamente disponibile o può essere già impegnato per un ordine. Se il numero di articoli impegnati è maggiore del numero di articoli in giacenza la disponibilità risulta essere negativa ed andrà generato un ordine di acquisto a fornitore oppure un ordine di produzione, che pareggerà il numero di giacenze con il numero di impegnati.

La valorizzazione delle giacenze di magazzino deve tener conto del fatto che all'interno di una singola giacenza possono esserci oggetti acquistati in momenti diversi e quindi anche con costi diversi. Per la valorizzazione si possono seguire diverse tecniche, tra cui le più comuni sono quelle a costo specifico, a costo standard, a costo medio ponderato, FIFO (first in - first out), LIFO (last in - first out) continuo, LIFO annuale a scatti.

Gestione del magazzino - Benefici derivanti dal magazzino

Oltre a stoccare le merci, consentendo di disaccoppiare produzione e consumo, il magazzino permette anche di sfruttare economie di scala nei trasporti, effettuando consegne congiunte di prodotti presso i dettaglianti ed utilizzando mezzi di trasporto più adatti alla consegna nel tragitto dal magazzino ai centri di distribuzione (ad esempio, si possono utilizzare tir o treni per portare la merce dal produttore al magazzino, mentre furgoncini daily (di piccola dimensione per consegne frequenti ed episodiche) per effettuare piccole consegne dal magazzino ai clienti). I magazzini, inoltre, da un punto di vista statistico permettono "variability pooling": considerando la domanda dei clienti una variabile casuale, è possibile bilanciare la variabilità di tale domanda facendo arrivare una quantità aggregata di merce minore di quella che si sarebbe dovuta ordinare considerando la variabilità della domanda di ogni singolo negozio (la somma delle varianze delle domande è inferiore al quadrato della somma delle singole deviazioni standard della domanda).

Gestione del magazzino - Svantaggi derivanti dal magazzino

Il magazzino è una utilità, ma di per sé non produce utile. Occorre considerare infatti che i materiali a magazzino sono potenzialmente una immobilizzazione di capitale, quindi se si verifica una aumentata agilità e versatilità produttiva, (o di approvvigionamento), ed una altrettanto agile possibilità di erogazione in uscita dei materiali, il magazzino può essere drasticamente ridimensionato, o al limite annullato, producendo di fatto notevoli risparmi di spazi impegnati e di materiali immobilizzati. In sintesi un largo disaccoppiamento tra i tempi della produzione (o quelli di approvvigionamento) e i tempi di consumo può essere comodo, ma è costoso.

Come è evidente le condizioni di ridimensionamento qui descritte esulano dalla gestione dello stesso magazzino, ma dipendono da logistiche esterne a questo.

Tipologie di gestione del magazzino

Esistono numerose tecniche per una gestione efficiente del magazzino al fine di ridurre le scorte:

- **Reorder point:** (punto di riordino) tecnica per calcolare il momento in cui effettuare un ordine di ripristino delle scorte.
- **Lotto economico:** per calcolare quanto è più conveniente ordinare.

E altre tecniche per la gestione dei magazzini in una catena di distribuzione:

- Inventario gestito dal venditore.
- Continuous Replenishment.
- Pianificazione collaborativa, previsione e rifornimento (CPFR).

Costo standard

Il costo standard è definito nell'ambito della contabilità industriale. Il costo standard è calcolato in sede previsionale, come valore stimato verificabile solo a posteriori e/o determinato sulla base di assunzioni.

In sede consuntiva invece viene calcolato il costo effettivo, che è il costo analitico esatto che può non coincidere con il valore stimato per molteplici motivi, a partire dal metodo di valorizzazione che è diverso (LIFO, FIFO, costo medio ponderato: quest'ultimo è il più simile al costo standard).

Dal confronto (differenza) fra costo standard e costo effettivo possono emergere scostamenti più o meno significativi, di prezzo-quantità-mix, che vanno sottoposti ad analisi (cosiddetta analisi degli scostamenti)

Ai tre metodi noti per la contabilità interna e per valorizzare le scorte (LIFO, FIFO, costo medio ponderato), se ne aggiunge un altro, il costo standard, specifico per il budget: diversamente dai primi tre, il costo standard tiene conto anche degli ordini di acquisto ancora inevasi, cioè del materiale che nel tempo entrerà in azienda. In questo modo, anche se si tratta di nuovo prodotto e le rimanenze iniziali e finali sono pari a zero, il materiale può essere valorizzato in base al prezzo medio, pesato sulla quantità, delle sue entrate future del portafoglio ordini fornitore.

Il costo standard è la quota variabile dei costi di prodotto, e non tiene conto dei costi fissi (ammortamenti industriali, commerciali e amministrativi). Gli ammortamenti di macchinari industriali volendo si possono proporzionare e ripartire per prodotto in base alle ore di utilizzo o al tasso di saturazione.

Confrontando costo variabile standard del venduto e ammortamenti industriali si ottiene il break even: la quantità prodotta (pari a quantità che si prevede di vendere al netto delle rimanenze) dovrebbe non essere inferiore, e se del caso, aumentata, anche tenendo a scorta l'invenduto, per essere almeno pari al punto di pareggio.

Col costo standard di materie prime e dei prodotti finiti, e il prezzo di vendita dato, si può stendere un conto economico previsionale per i vari codici prodotto: ricavi, variazione scorte di prodotto finito, costo materie prime e manodopera diretta, risultato gestione operativa (MOL), proventi e oneri finanziari e straordinari, tasse, utile netto. L'utile netto viene infine contrapposto agli oneri figurativi (stipendio dell'Alta Direzione

e interessi di computo-oneri finanziari simulando di finanziare tutto a debito zero con capitale proprio), per vedere la convenienza economica e se la produzione è in perdita.

Descrizione

Il “costo standard” è un costo definito in base a una costruzione ex ante dell'impegno economico che l'unità produttiva dovrà sostenere per l'esecuzione del ciclo produttivo. Tale costo, infatti, viene definito in base a predefiniti livelli di efficienza e di prezzo in relazione a determinate condizioni operative in uno specifico lasso temporale. Per approfondire il concetto di costo standard è necessario, in primis, distinguere due tipologie di costi: Costo Effettivo: oneri realmente sostenuti per la produzione di un bene/servizio Costo Previsto: costo che si prevede di sostenere in un determinato periodo di riferimento in relazione sia alle condizioni operative e funzionali in cui l'azienda opera, che delle azioni che l'azienda stessa intende attuare per il raggiungimento dei propri obiettivi In questo contesto si evidenzia l'importanza del costo standard come strumento di controllo dell'efficienza aziendale e supporto per la determinazione dei prezzi di vendita. Il costo standard si può distinguere in:

- **Costi Standard Ideali:** costi definiti in considerazione di un livello ottimale di efficienza tecnico-produttiva (dove vorrei arrivare) dell'azienda o nei suoi rapporti economici esterni.
- **Costi Standard Pratici:** costi determinati attraverso un'analisi dei costi effettivamente sostenuti dall'azienda in funzione dei livelli di output che si intende raggiungere (dove posso arrivare).

In un'ottica di miglioramento dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse interne, la Variance Analysis, quale analisi degli scostamenti effettivo/previsivo, assume un ruolo fondamentale di controllo delle performance ed indirizzo delle politiche correttive per il raggiungimento dei desiderata aziendali.

Perché usare il costo standard

Ci sono diversi vantaggi nell'uso del costo standard anziché il costo effettivo:

- Il costo standard è base per il controllo delle performance. I risultati di unità organizzative, il costo del venduto, le prestazioni di un manager possono essere misurate in confronto con il costo standard;
- il costo standard fornisce un costo mediato a fronte di cambiamenti puntuali nel processo produttivo in materiali, modalità di assemblaggio, mano d'opera.

Per esempio in un reparto produttivo ci sono operai con differente anzianità e le loro retribuzioni possono essere differenti. Se essi sono impegnati indifferentemente sulla medesima linea di montaggio assumo come costo orario per tutti gli operai il costo orario standard.

- Il costo standard semplifica notevolmente le registrazioni e i rilevamenti per la contabilità industriale: nell'esempio precedente, non devo acquisire e tracciare il nome dell'operaio che ha realmente lavorato e calcolare il relativo costo orario in base al diverso costo aziendale del suo stipendio: assumo che il costo orario della

mano d'opera sia uguale per tutti. Spesso si utilizza il costo standard perché non sarebbe economicamente conveniente rilevare i costi effettivi. Inoltre, per valorizzare la giacenza di semilavorati di lavorazione interna viene evitata la fase precedente e, nel contempo, l'esame delle fatture dei fornitori, per sapere il prezzo esatto dei grezzi e finiti di acquisto effettivamente utilizzati per realizzare il semilavorato.

Tutti gli scarichi da magazzino di un dato semilavorato di acquisto sono valorizzati ad un medesimo prezzo a media mobile, che viene modificato con le entrate merci in arrivo dai fornitori e le uscite merci per la produzione (ovvero vendita al cliente per ricambi, o rottamazione).

Il semilavorato è valorizzato in base a un costo orario medio dei centri di costo diretti (ovvero imputabili al prodotto), quali la progettazione tecnica e meccanica (cicli, distinte basi, ecc), manodopera per lavorazione e montaggio, programmazione della produzione. La quantità media di ore tiene conto di un rendimento effettivo/teorico annuale del singolo centro di costo, e a un prezzo a media mobile degli acquistati necessari, aggiornato annualmente.

Calcolo del costo standard

Il costo standard è riaggiornato periodicamente. Per costi stabili, può essere determinato in base ai dati consuntivati in un periodo di tempo significativo. Se ci sono delle aspettative di cambiamento dei costi, il costo standard può recepire il costo atteso nel futuro. Solitamente è calcolato in contemporanea al budget, spesso su base annuale. Dal budget il costo standard mutua una delle sue più importanti funzioni, che è quella di realizzare un certo grado di motivazione negli operatori che saranno ritenuti responsabili del raggiungimento o meno dello standard prescelto. Uno standard troppo, o troppo poco, ambizioso potrebbe dare o togliere motivazione all'impegno lavorativo, a seconda della situazione psicologica del personale che con tale standard andrà a confrontarsi: manager molto ambiziosi saranno motivati nel primo caso, demotivati nel secondo (e viceversa). Ma anche cambiamenti importanti all'interno dell'azienda o del mercato delle materie prime possono forzare aggiornamenti del costo standard più brevi di quanto previsto.

Il costo standard nel controllo di gestione di un'azienda manifatturiera

Il costo standard è solitamente usato nei budget operativi, e permette di fare analisi di scostamento del costo effettivo, analizzarne le motivazioni e mettere in pratica eventuali azioni correttive.

Il costo standard è una metodologia nell'ambito dei progetti di product costing che permette di valorizzare il costo di produzione di un prodotto finito o di un suo componente, sia semilavorato che acquistato. Ogni materiale può essere un make oppure un buy. I prodotti make sono associati ad una distinta base e a un ciclo di produzione. Il costo standard utilizza una logica dell'MRP che utilizza l'anagrafica del materiale e altri due documenti associati ad ogni prodotto finito: la distinta base di produzione e il ciclo di lavorazione/montaggio in stato rilasciato.

Le transazioni del calcolo costi esplodono la distinta base e calcolano il prezzo finale del prodotto in questo modo:

- per gli acquistati, che non hanno né ciclo né distinta base, il costo è pari al prezzo del fornitore, generato in automatico dal Sistema Informativo in base a un'analisi delle serie storiche, come una medie pesate degli Ordini di Acquisto del codice chiusi e di quelli ancora in scadenza, oppure imposto a mano, a partire da un'indagine di mercato e da un proprio listino prezzi delle forniture;
- per i componenti della distinta fatti in casa, viene esplosa la porzione di distinta sottostante: il costo sarà pari al prezzo degli acquistati (grezzi e finiti d'acquisto) più il costo di trasformazione, che monetizza le ore di lavorazioni e montaggi necessarie.

Il costo di trasformazione di un materiale è dato da quello per i singoli centri di costo, che è il prodotto di un parametro orario specifico del centro per il totale ore necessarie. L'azienda definisce dei Centri di Costo (CdC) con una relativa tariffa oraria che include tutti i costi diretti, ovvero quei costi imputabili in maniera certa ed univoca al centro di costo stesso (reparto, unità produttiva, ecc.), che sono:

- l'energia;
- il lavoro diretto (non gli impiegati e la struttura amministrativa);
- l'ammortamento annuo (o il costo di noleggio) iscritto a bilancio, di macchinari e attrezzature;
- i materiali indiretti e le ore indirette, per la manutenzione ordinaria e a guasto degli impianti.

Semplificando, un centro di costo può essere un gruppo di macchine oppure un ente organizzativo (funzione aziendale), e dipende dai processi della singola azienda. Il parametro orario applicato è aggiornato periodicamente alla luce delle variazioni di prezzo dei fattori di produzione.

Il ciclo produttivo è una sequenza di operazioni o fasi, di lavorazione o montaggio, alle quali viene assegnata una macchina (un centro di costo), un tempo di set-up e un tempo ciclo. Il tempo di attrezzaggio (set-up), necessario a preparare il macchinario prima della produzione, è ripartito per un lotto minimo o per un lotto ottimale di produzione che è indicato come proprietà anagrafica di ogni materiale. Il tempo totale di una fase è dato dalla somma di tempo ciclo e di set-up, diviso per il lotto. Un buon ciclo di produzione rende costi diretti, direttamente imputabili al prodotto un numero di attività il più ampio possibile: non si limita alle ore macchina e ore di operatore dirette che fisicamente comportano una modifica del pezzo (ciò che esce è diverso da ciò che entra nell'attività), ma riporta le ore di programmazione della produzione (compilazione ordine di lavoro e stampa), progettazione meccanica per realizzare i programmi CAM/CAD della macchina utensile e prototipazione, ore magazzino per la registrazione contabile e fisica dei movimenti-prelevare e rendere disponibili il materiale di acquisto o semilavorato alle macchine utensili, ore di Qualità (divise per collaudo materiali di acquisto in entrata, collaudo finale interno del prodotto finito e poi alla presenza del cliente, collaudi nelle fasi intermedie di produzione eseguiti in autocollaudo dall'operatore o alla presenza di collaudatori), ore per imballaggio e spedizione. Con questo dettaglio, restano costi indiretti "fuori ciclo", da ripartire sul prodotto, la logistica in entrata e in uscita.

Ugualmente la distinta base non è composta dai soli materiali che hanno un disegno progettuale e fisicamente ritroviamo lavorati e montati nel prodotto finale, ma anche dai materiali di consumo (oli, grassi; utensili delle macchine che sappiamo di inserire e consumare durante il ciclo di produzione; materiale per il collaudo).

Quindi, per ogni componente make:

- si calcolano le ore totali per centro di costo, come somma di set-up e tempi ciclo di tutte le operazioni che utilizzano un dato macchinario/centro di costo;
- si moltiplica per il parametro orario specifico del centro di costo, aggregando i risultati.

Il totale ore del centro di costo può essere aumentato tenendo conto del trend del momento, dell'efficienza che il centro di costo manifesta come rapporto fra le ore preventivate nei cicli e negli ordini di lavoro in corso di produzione, e quelle effettivamente impiegate per le lavorazioni.

Il costo standard non tiene conto di alcuni elementi quali:

- **costi fissi, che sono poi i costi indiretti, di produzione** (forza motrice, manutenzioni e riparazioni programmate e a guasto, ammortamenti industriali ovvero leasing macchine utensili, assicurazioni, viaggi e trasferte)
- **altri costi fissi:** ammortamenti commerciali e amministrativi
- **costi della non-qualità:** rilavorazioni e scarti di prodotto finito e semilavorati, legati alla variabilità naturale del processo produttivo;
- **il learning, o economia di apprendimento**, che è il maggior numero di ore necessario all'avvio di una produzione, destinato a decrescere con la quantità prodotta.

Per i costi indiretti di produzione, ma anche quelli commerciali e amministrativi, l'azienda può scegliere di aggiungere, alla contabilità interna a costi standard (che opera su materiali diretti e lavoro diretto), una contabilità di tipo Activity based costing per ripartire i costi indiretti consuntivi sui prodotti, in modo da poter così calcolare il costo pieno industriale di ogni prodotto (materiali diretti, lavoro diretti, costi generali detti anche overhead).

È possibile definire con il metodo ABC un budget anche per i costi indiretti, da confrontare con il consuntivo, con un'analisi degli scostamenti conseguente.

Il costo totale può essere lo standard, maggiorato con dei correttivi che valorizzano questi elementi.

Ad esempio sulle singole fasi di collaudo (autocontrollo o con collaudatore) si può mappare la percentuale di pezzi scarti e di pezzi lavorati: rispetto a un lotto di produzione e calcolo costi di 100 unità, sulla fase 20 un 2% di scarti e 3% rilavorati (che ripetono una seconda volta la fase 20, o ripartono da fasi precedenti) significa che il costo standard fino alla fase 20 sarà per 102 pezzi (includo i 2 scarti) + 3 unità*minuti macchina/operatore fase 20*prezzo/minuto della macchina che esegue la fase 20.

Il costo standard può essere confrontato coi costi effettivi da inizio anno a oggi per vedere gli scostamenti, intervenire sulle cause, ripianificare per i mesi successivi la commessa con la differenza budget-effettivo ed eventuali aumenti del lead-time-ritardi nella

consegna previsti. Serve a valorizzare mensilmente i materiali per prodotto/commissa, mentre le ore per centro di costo sono quelli ricavabili dai cicli e dagli ordini di produzione emessi. Lo standard è il riferimento al quale dovrebbe avvicinarsi, a consuntivo, il costo di un prodotto, se il processo produttivo è a regime (cioè in condizione normali), e con i costi sotto controllo.

Il costo effettivo dei materiali entrati nel perimetro aziendali e immessi come lavori in corso di produzione si vede con la valorizzazione LIFO, FIFO o a costo medio ponderato. Il costo effettivo delle ore dirette richiede sistema di rilevazione delle timbrature. Ogni operatore è dotato di un codice identificativo (in genere un codice a barre), così come il materiale riportato nell'ordine di produzione e il numero della fase (lavorazione, montaggio, collaudo ecc) del ciclo che si sta eseguendo, col codice della macchina utensile interessata. Prima di iniziare a lavorare, a mano (es. montaggio, collaudo, aggiustaggio) o su una macchina utensile, l'operatore con una pistola per codici a barre marca la propria matricola, quella della macchina che inizia ad attrezzare, e digita a sistema il numero di ordine e di fase eseguita; esegue la lavorazione o presidia la macchina che sta lavorando; quindi, terminata, ripete una seconda volta le timbrature. Così il sistema misura il tempo effettivamente impiegato per eseguire la singola fase, del ciclo in ordine.

Da questa misura si valuta il rendimento del centro di costo, sia di macchine che di operatori, misurato come tempo speso/tempo previsto a ciclo nell'ordine (che è associato a una commessa), e si corregge la pianificazione della commessa aumentando le ore di produzione previste.

L'operatore diretto deve giustificare tutto il tempo lavorato, attribuendolo all'ordine di lavorazione del prodotto o altrimenti come ore indirette: perciò, timbra e inserisce la relativa causale anche ogni volta che interrompe e poi riprende la lavorazione della macchina per: mancanza materiale da lavorare, per fermo macchina (ad esempio per rottura utensile o per un pezzo da scartare o da rilavorare), per addestramento, per manutenzioni programmate o a guasto, per pause previste nel turno di lavoro. Le ore dei dipendenti diretti, ora causalizzate e divenute indirette (perché non spese su un ordine produzione e relativa commessa), ci informano di potenziali aumenti dei tempi di attraversamento del prodotto, ritardi e penali per la consegna: le ore indirette vanno a ridurre la disponibilità teorica degli operatori per la produzione.

[Analisi delle varianze ed Earned Value](#)

A completamento del processo di budgeting, si effettua l'analisi degli scostamenti. I valori di riferimento sono tre:

- **costo standard**, serve per stendere il budget: cosa dovrebbe essere;
- **costo consuntivo, o effettivo**: cosa è stato;
- **costo ripianificato**: cosa sarà.

A questi tre valori visti nel loro andamento temporale, nel metodo dell'Earned Value, corrispondono tre curve, in ordine:

- Budget Cost of Work Scheduled (BCWS).
- Actual Cost of Work Performed (ACWP).

- Budget Cost of Work Performed (BCWP).

I primi due valori sono indipendenti, mentre il costo ripianificato così come il BCWP è ricavato dai primi due: ACWP o costo effettivo fino al mese corrente, e BCWS / costo standard dal mese corrente a finire (fine anno di esercizio, vita intera della commessa).

Dai primi tre valori di costo si ricavano due primi tipi di Varianze Industriali:

- Varianza Tecnica: differenza tra costo standard e ripianificato: dovuta a un errore nel processo di pianificazione (non nel costo standard che è un processo automatico, una volta corretti i dati in input: distinte basi e cicli).
- Varianza di Produzione: consuntivo e ripianificato. Dovuta a un'inefficienza di produzione.

A loro volta entrambi questi due tipi di varianze possono essere ulteriormente scomposti nelle più note (riportate nei libri di testo):

- varianze di quantità,
- varianza di prezzo,
- dove previsto, varianza di mix: cioè sia quantità che prezzo),

relative e che "si intersecano" con:

- input,
- output.

Input è la materia prima ma anche un semilavorato-Lavoro in corso che viene ulteriormente trasformato; output è il prodotto finito che si vende al cliente finale, ma anche un semilavorato che esce da un'attività intermedia del processo produttivo. Abbiamo quindi:

- scostamento quantità output,
- scostamento prezzo output,
- scostamento prezzo input,
- scostamento impiego input (altro nome dello scostamento di quantità): dovuto all'impiego non solo di altra quantità, ma anche di materiali qualitativamente diversi, o di una sequenza di attività produttive differente.

Le varianze calcolate dall'applicazione del modello di Earned Value sono:

- **Schedule Variance (SV = BCWP – BCWS)**: misura i maggiori/minori costi sostenuti, dovuti rispettivamente ad anticipi/ritardi della produzione rispetto al piano
- **Cost Variance (CV = BCWP – ACWP)**: misura gli extra-costi o i risparmi dovuti rispettivamente ad inefficienze/efficienze di produzione.

La Cost Variance permette di isolare le inefficienze dai ritardi ma non permette di spiegare la causa delle stesse. Questa informazione può essere individuata dalle due Varianze Industriali (tecnica o di produzione), dette sopra.

L'analisi degli scostamenti consente ad esempio di isolare le responsabilità del dirigente del marketing da quelle della produzione, valutare il margine per prodotto e se al limite è stato prodotto in perdita.

Le ore impiegate in più di quelle previste dallo standard, ossia le ore non a ciclo, sono devianze che vanno causalizzate. Le devianze si dividono prima di tutto in quelle che dipendono dalla produzione, oggetto della misura, o dal sistema di rilevazione delle timbrature. Fra le varianze di produzione vi sono quelle imputabili al prodotto che vanno ad aumentare il prezzo al cliente finale, o caricate su commessa; e quelle spese come costi della struttura, non imputabili al cliente, ma a inefficienze interne.

Costo standard e cultura aziendale

L'adozione di una contabilità a costi standard avviene in alternativa ai metodi basati sul costo storico di acquisto. Per aggiornare il costo unitario dei centri di produzione il prezzo dei materiali di acquisto, il costo standard richiede un confronto con altre imprese dello stesso settore in un dato periodo di tempo, sia per l'azienda produttrice che per i suoi fornitori.

Una contabilità basata sul costo storico di acquisto è orientata ad osservare l'andamento dei costi nel tempo, piuttosto che fra aziende diverse.

Una metodologia a costi standard pone l'enfasi sul benchmark con le altre imprese del mercato e le best practice, introduce l'idea che il costo è un fattore variabile da ridurre se troppo si scosta dalle medie di mercato, al di là del fatto che in passato il costo storico di acquisto sia rimasto a determinati livelli.

L'esempio più esteso di utilizzo della contabilità a costi standard è rappresentato dalla pubblica amministrazione.

La contabilità a costi standard è il criterio adottato per l'assegnazione delle risorse per la spesa sanitaria e il federalismo fiscale. È pure il criterio di controllo della spesa pubblica adottato dalla Corte dei Conti.

Costo standard nella Sanità

Una metodica diffusa per il controllo strategico della gestione del sistema sanitario è la determinazione del costo per episodio di ricovero, detto anche costo per paziente o Hospital Patient Costing. Esso è calcolato mediante una tecnica di allocazione dei costi chiamata Health Activity-based Costing, che permette di dettagliare i costi operativi fissi e variabili per macroattività (degenza di I° e II° livello, sala operatoria, laboratorio radiologico) incrociandole con i fattori di produzione (personale medico, personale infermieristico, farmaci, presidi).

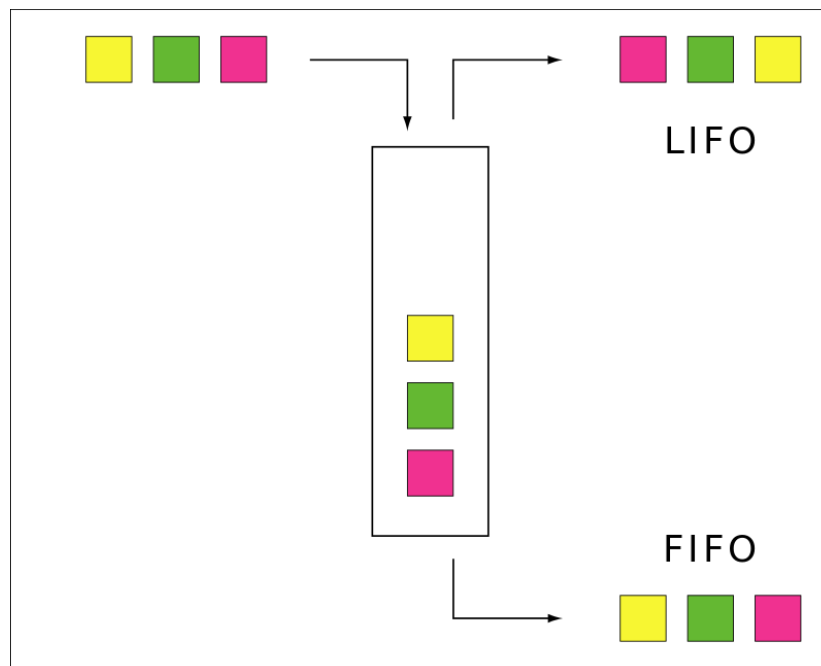
La metodologia prevede l'imputazione diretta dei costi sanitari al singolo episodio di ricovero (es. spesa farmaceutica), tracciando il percorso "fisico" del paziente e il tempo di permanenza nei singoli reparti. Gli altri fattori produttivi indiretti (es. costo del personale) vengono allocati mediante la tecnica Activity Based Costing per prestazione/percorso di ricovero.

In base ai giorni di degenza complessivamente erogati da un reparto e ai costi ad esso associati, è possibile anche stabilire un costo medio giornaliero di degenza per singole unità di diagnosi o cura.

FIFO (First In First Out)

Il termine FIFO è l'acronimo inglese di First In First Out che rappresenta il metodo di transito in una coda (di oggetti di qualunque natura, anche virtuali): "primo ad entrare, primo ad uscire".

Il termine, nato in ambito gestione magazzino è stato "importato" in elettronica ed in informatica, dove assume rilevanza nella gestione del traffico tra memorie ed unità logiche e operative.



Confronto tra tecnica FIFO e LIFO.

Descrizione di base

Il metodo FIFO rappresenta la modalità di immagazzinamento di oggetti fisici in cui il primo oggetto introdotto è il primo ad uscire. Un esempio di immagine rappresentativa del concetto è quella di un tubo con una estremità da cui entrano gli oggetti e l'altra dalla quale escono. L'ordine di uscita è uguale a quello di entrata. Si può esemplificare con un dispenser di prodotti in un supermercato, in cui gli articoli vengono introdotti dall'alto ed il cliente li preleva dal basso, permettendo la rotazione di tutti i prodotti; o più semplicemente una serie di persone che disposte in fila indiana attendono di essere servite al bancone di una biglietteria.

Il metodo FIFO si contrappone al metodo LIFO (Last In-First Out "ultimo arrivato primo uscito") in cui è l'ultimo oggetto inserito ad essere estratto per primo.

Contabilità e logistica

Il metodo FIFO è uno dei possibili metodi per la valorizzazione delle scorte di magazzino. Consiste nel valorizzare gli scarichi del magazzino a partire dai primi carichi effettuati, ad esempio:

- “il giorno 15 di ogni mese si ricevono merci da un fornitore, che vengono poi rivendute”. A fine anno vengono valorizzate con il metodo FIFO.

Supponiamo che siano state vendute esattamente metà delle merci. Con il metodo FIFO calcoleremo come vendute (e quindi scaricate) le merci acquistate da gennaio a giugno compreso, perché sono le prime in ordine cronologico. Le rimanenti merci in magazzino corrisponderanno alle quantità acquistate e non vendute da luglio a dicembre.

In fase di valutazione del magazzino risulta importante scegliere il metodo da utilizzare, poiché i risultati possono variare anche di parecchio (se, ad esempio, vi sono state grosse fluttuazioni nei prezzi delle merci considerate nel corso dell'esercizio).

In logistica è in genere logico e razionale utilizzare il metodo FIFO nel flusso logistico, in quanto le prime merci o materie prime arrivate dovranno essere le prime ad essere consumate, per evitarne l'obsolescenza, o addirittura la scadenza (per le merci deperibili); per questo motivo è noto anche con il nome di FEFO (First Ended (o expired), First out).

In elettronica

Il concetto è impiegato in memorie utilizzate come buffer per regolare il flusso di dati tra periferiche a differente velocità, ad esempio tra memorie RAM e processore. Un altro impiego è nella regolazione della velocità nei lettori di CD audio.

In informatica

Il metodo FIFO è frequentemente utilizzato in programmazione, sia a livello di sistema operativo nella gestione dei processi, per compensare flussi di dati, per esempio nei buffer di scrittura, sia a livello di applicazione.

Struttura dati - Comunicazione tra processi (IPC Inter Process Communication)

Il termine FIFO viene anche usato per descrivere uno di comunicazione interprocesso presente in diversi sistemi operativi, detto anche named pipe.

LIFO (Last In First Out)

Il termine LIFO è l'acronimo inglese di Last In First Out (ultimo ad entrare, primo ad uscire) e presuppone che vengano scaricati per primi i beni strumentali inseriti per ultimi in magazzino. Esprime il concetto relativo al modo di immagazzinare dati in cui l'ultimo valore introdotto è il primo ad uscire. Si rappresenta di solito con una pila di piatti, in cui l'ultimo appoggiato in cima è necessariamente il primo ad essere prelevato, mentre il primo introdotto è raggiunto per ultimo.

Contabilità

Il metodo LIFO è uno dei diversi possibili impieghi della gestione delle scorte di magazzino. In relazione al tipo di metodo utilizzato per la valorizzazione delle scorte, e ve ne sono molti (LIFO, FIFO, NIFO, medio ponderato progressivo, ecc.), si perviene a risultati di reddito e di valore delle scorte stesse differenti. Con il metodo LIFO infatti, se l'ultima merce acquistata è la prima ad essere venduta, il magazzino tenderà ad essere costituito da merci più remote, ed in una realtà di aumento dei prezzi con il tempo, il reddito sarà più basso: ai ricavi correnti si contrappongono costi recenti, quindi più alti di quelli passati, considerati, ad esempio con il metodo FIFO (First In First Out).

In elettronica

Nei microprocessori una memoria RAM con logica LIFO costituisce lo stack dove vengono depositati i dati relativi ad accumulatori e puntatori prima dell'esecuzione di salti con ritorno.

In informatica

A livello di sistema operativo la tecnica LIFO è impiegata per immagazzinare temporaneamente i dati per l'esecuzione di chiamate di sottofunzioni nidificate. Questo avviene utilizzando una particolare struttura dati chiamata pila o stack.

Si utilizza anche per accumulare gli operandi e i risultati di funzioni, come nel caso del linguaggio PostScript.

Reorder point

Il Reorder point (punto di riordino) è il livello di scorte a magazzino in cui, non appena viene raggiunto, bisogna emettere un nuovo ordine di acquisto pari al lotto economico ("EOQ").

Il reorder point ha l'obiettivo di prevenire l'esaurimento delle scorte a magazzino che comprometterebbero la produzione. Per fare questo prende in considerazione due aspetti:

- Il tempo di evasione dell'ordine (lead time) che inoltriamo per rimpinguare le scorte. Infatti nei casi reali, dal momento che viene fatto un ordine di materiale al fornitore, al momento che questo viene consegnato e risulta disponibile presso il proprio magazzino, passa un tempo non nullo.
- Le scorte di sicurezza, ovvero un livello minimo di scorte che il magazzino dovrà avere per sopperire a incrementi di domanda o ritardi nelle consegne.

Modello matematico

$$\bullet \text{ ReorderPoint(ROP)} = \text{ConsumoMedioNelLeadTime} + \text{ScorteDiSicurezza}$$

Il consumo nel lead time è calcolato come il consumo medio giornaliero (calcolato come la media dei consumi storici) che prevediamo abbiano le scorte del magazzino moltiplicato per i giorni in cui è prevista la consegna delle nuove scorte.

Le scorte di sicurezza vengono calcolate mediante questa formula:

- $ScorteDiSicurezza = Z * DeviazioneStandard * \sqrt{LeadTime}$

La deviazione standard è calcolata sui dati storici dei consumi. Z è il livello di servizio che si vuol garantire (migliore è il livello di servizio che vogliamo garantire e maggiore dovrà essere la scorta di sicurezza).

Con il Reorder Point possiamo così calcolare il livello di scorte in magazzino che, una volta raggiunto, implicherà il dover inoltrare un nuovo ordine di acquisto di materiali. Il quantitativo di materiali da ordinare potrà essere calcolato con la procedura del Lotto economico.

Esempio di ReorderPoint

Abbiamo un consumo medio giornaliero di 50 pezzi e il lead time per l'approvvigionamento di ulteriori pezzi è di 7 giorni, perciò:

Livello di riordino = consumo medio giornaliero x lead time in giorni = 50 pezzi x 7 giorni = 350 pezzi

Abbiamo perciò calcolato che quando rimaniamo con 350 pezzi a magazzino sarà necessario inoltrare un ordine. Una volta che il magazzino sarà arrivato a 0 arriverà il quantitativo di pezzi ordinato, così da poter mantenere la produzione inalterata. Questo però è rischioso. Infatti, se ad esempio ci troviamo con un ritardo nella consegna delle nuove scorte o un aumento della domanda, finiremo le scorte a magazzino prima che queste vengano rimpinguate.

Per ovviare a questo dovremo introdurre le scorte di sicurezza, ovvero un quantitativo di scorte su cui non dovremo scendere e che andranno sommate al livello di riordino.

Le scorte di sicurezza le calcoleremo così:

Scorte di sicurezza = $Z * \sqrt{Lead\ Time} * Deviazione\ Standard$

Il reorder point diventa perciò:

Reorder point = 350 + Scorte di sicurezza

Lotto economico

In economia e ingegneria gestionale, il lotto economico è un modello di gestione delle scorte che definisce la quantità ottima di acquisto in modo da minimizzare la somma dei costi di approvvigionamento, e dei costi di mantenimento a magazzino.

Il modello di ordinazione a lotti crea delle scorte di ciclo, che vengono idealmente smaltite entro l'ordine successivo. Tuttavia si noti che ordinare a lotti non è l'unica possibilità di gestione delle scorte: infatti, la tecnica del Just in time, nata nell'industria giapponese, prevede che gli ordini vengano 'tirati' direttamente dalla domanda finale (e per questo si dice che il JIT è un sistema pull) e non spinti (push) da una decisione presa a priori, come avviene invece nella gestione a fabbisogno: ciò permette, quando tale tecnica è applicabile, di ridurre significativamente il livello di scorte (fermo restando che esistono varie logiche di misurazione e controllo di tali scorte).

Il modello EOQ (dall'inglese Economic Order Quantity) è stato proposto da F.W. Harris nel 1913, ma è attribuito principalmente a R. H. Wilson, che per primo studiò il caso.

Nella letteratura economica recente, tuttavia, è conosciuto come modello di Harris-Wilson per la gestione delle scorte.

Esistono numerose varianti ed estensioni del modello EOQ, adatte a situazioni diverse. Ad esempio, è possibile tenere conto della velocità finita di riempimento del magazzino (modello EMQ), oppure del lead-time non nullo (modello del punto di riordino) per un problema multiperiodale (dove un "periodo" è sempre riferito al periodo di tempo intercorso tra un ordine e l'altro), oppure considerando il riordino di più di un prodotto (a cui si riferiscono i modelli di riordino multiprodotto).

Il problema di base

Si consideri un'impresa che ha bisogno di materie prime per una quantità annua pari a S e che se ne approvvigioni a un prezzo unitario di p . Si ipotizzi che il fabbisogno di quelle materie prime sia costante nel tempo, e che non vi siano problemi per ripristinare le scorte. In questa ipotesi, l'azienda provvede, a scadenze regolari, a richiedere una quantità $q > 0$ di S , in modo da avere sempre una scorta sufficiente. In magazzino, quindi, rimarrà sempre una quantità di scorte compresa fra q e 0 . Volendo rappresentare questa situazione sul piano cartesiano (con il tempo sull'asse delle ascisse e la quantità presente in magazzino sulle ordinate), si avrà un diagramma a denti di sega, che mostra la funzione $s(t) =$ scorte in t .

Ultima condizione è che, ad ogni ordine, viene addebitato all'impresa un costo di ordinazione indicato con g .

Sulla base di queste informazioni, si vuole fare in modo di minimizzare i costi variabili, acquistando una quantità idonea di S .

La gestione a lotto economico è applicabile sia agli ordini di acquisto che agli ordini di produzione. Nel caso degli ordini di produzione, viene ottimizzato il trade-off fra costo di attrezzaggio per ogni lotto e costo di mantenimento a scorta, il semilavorato è valorizzato con il costo variabile di produzione; nel caso degli ordini di acquisto, viene ottimizzato il trade-off fra costo di gestione dell'ordine e costo di mantenimento a scorta, e il particolare viene valorizzato con il prezzo di acquisto.

Se la produzione è gestita con lotto economico, la giacenza media dell'*item* nell'anno è pari $q/2$.

Soluzione

Il costo totale annuo prevede tre componenti:

- la prima è il prezzo della materia prima, che è uguale a pS ;
- la seconda è il costo di ordinazione, che è uguale a gS/q ;
- la terza è il costo di detenzione della merce (il costo che si sostiene per tenere la materia prima in magazzino), che si ritiene essere proporzionale alla quantità media delle scorte $q/2$ secondo una costante m .

Dunque la funzione di costo totale è uguale a:

$$C(q) = pS + \frac{gS}{q} + \frac{mq}{2}.$$

Vogliamo calcolare la quantità ottimale q^* .

Derivando possiamo studiare il comportamento di C:

$$C'(q) = -\frac{gS}{q^2} + \frac{m}{2}.$$

Si noti che quest'ultima funzione non prevede il costo annuo della materia prima (il prezzo p è scomparso): infatti p non dipende da q .

Vogliamo trovare il minimo, per cui la derivata deve essere imposta uguale a 0:

$$-\frac{gS}{q^2} + \frac{m}{2} = 0$$

da cui possiamo ricavare la formula per il calcolo di q^* (non considerando, per ovvi motivi, il caso in cui la quantità ottimale sia 0):

$$q^* = \sqrt{\frac{2Sg}{m}}.$$

A partire da quest'ultima espressione, è possibile ricavare il costo totale ottimo:

$$C(q) = pS + \frac{gS}{\sqrt{\frac{2Sg}{m}}} + \frac{m\sqrt{\frac{2Sg}{m}}}{2} = pS + \sqrt{2Sgm}.$$

Inoltre, ricavando la derivata seconda, si può osservare che in q^* si ha un minimo globale nel dominio economico di C. Infatti si ha:

$$C''(q) = \frac{gS}{q^3}$$

che è certamente maggiore di zero, se q è anch'esso maggiore di zero.

Infine, si ottiene che il lotto economico q^* non è proporzionale a S .

Ipotesi ulteriori

Il modello base di EOQ si può considerare anche con nuove ipotesi:

- un solo magazzino,
- un solo prodotto,
- magazzino a capacità infinita,
- domanda costante e deterministica,

- tempo di arrivo del lotto (lead time) nullo,
- riempimento istantaneo del magazzino,
- obbligo di evadere tutti gli ordini,
- prodotti indipendenti tra loro,
- costo di acquisto dei prodotti indipendente dalla quantità ordinata,
- vita del prodotto infinita.

Formula

In questo caso la formula per calcolare l'EOQ per un singolo prodotto è:

$$q^* = \sqrt{\frac{2gS}{pm}} = \sqrt{\frac{2gS}{h}}$$

La formula del costo associato per unità di tempo per il lotto economico è:

$$Ct(q^*) = \sqrt{2gSh}$$

Nel caso che le consegne siano distribuite nel tempo

$$q^* = \sqrt{\frac{2gS}{pm(1 - \frac{S}{Hr})}}$$

I termini presenti nella formula hanno il seguente significato:

- q^* = quantità ottima da ordinare o lotto economico di riordino
- g = costi fissi legati all'ordinazione
- S = domanda del prodotto o fabbisogno
- p = costo unitario del prodotto
- m = costo di mantenimento dell'unità monetaria per l'unità di tempo
- h = costo percentuale di mantenimento per unità di prodotto per unità di tempo ($h = vi$)
- H = tempo di apertura impianto
- r = ritmo produttivo

Soglia minima di ordinazione

Nella prassi, si osserva sovente che un fornitore offra un prezzo unitario $p_0 < p$ per ordini che raggiungano una soglia minima q_0 . Se $q^* \geq q_0$, la quantità ottimale sarà sempre uguale a q^* , con la differenza che si avrà un risparmio annuo di $(p - p_0)S$. In generale sarà però necessario inserire come nuovo input il nuovo prezzo unitario e considerare il nuovo valore di lotto economico restituito.

Se invece $q^* < q_0$ le cose si complicano. Per risolvere il problema, occorre fare un confronto.

Se

$$(p - p_0)S > \frac{gS}{q_0} + \frac{mq_0}{2} - \sqrt{2Sgm}$$

allora la nuova quantità ottimale è q_0 . In altre parole, è sempre conveniente acquistare q_0 se:

$$p_0 < \frac{pS - \frac{gS}{q_0} - \frac{mq_0}{2} + \sqrt{2Sgm}}{S} = p - \left(\frac{g}{q_0} + \frac{mq_0}{2S} - \sqrt{\frac{2gm}{S}} \right)$$

Inventario gestito dal venditore

Scorte gestite dal venditore (in inglese: Vendor managed inventory - VMI) è una tecnica applicata in un contesto di catena di distribuzione che vede il controllo, la pianificazione e la gestione del magazzino da parte del fornitore.

Il cliente mette a disposizione del fornitore i dati sullo stato del magazzino e sulle previsioni di vendita. Il fornitore, mediante questi dati e con un piano precedentemente concordato si occupa di gestire le scorte del cliente.

Questo sistema sfrutta il fatto che la posizione che occupa il fornitore gli permette di conoscere meglio la capacità di produzione e i tempi della sua esecuzione e dunque è in grado di gestire le scorte con maggior efficienza rispetto al cliente. Un altro vantaggio è che il dialogo tra cliente e fornitore comporta a quest'ultimo una migliore conoscenza del mercato.

L'implementazione del VMI presuppone questi punti fondamentali:

- È necessario stendere un piano condiviso dove si identificano gli obiettivi delle parti in gioco.
- Il cliente deve mettere a disposizione le informazioni in suo possesso correttamente e tempestivamente.
- Deve essere disponibile un sistema (spesso telematico) per condividere le informazioni.
- Accordarsi sulle modalità di gestione delle scorte e delle scorte di sicurezza.
- Una continua revisione del sistema per valutarne le performance.

Continuous Replenishment

Il Continuous Replenishment (CR) è una tecnica di gestione delle scorte tra fornitore e cliente. Il cliente mette a disposizione del fornitore i dati riguardanti il suo magazzino e sulle vendite effettuate. Il fornitore si prende l'impegno di elaborare questi dati e di mantenere le scorte del cliente ad un livello congiuntamente stabilito.

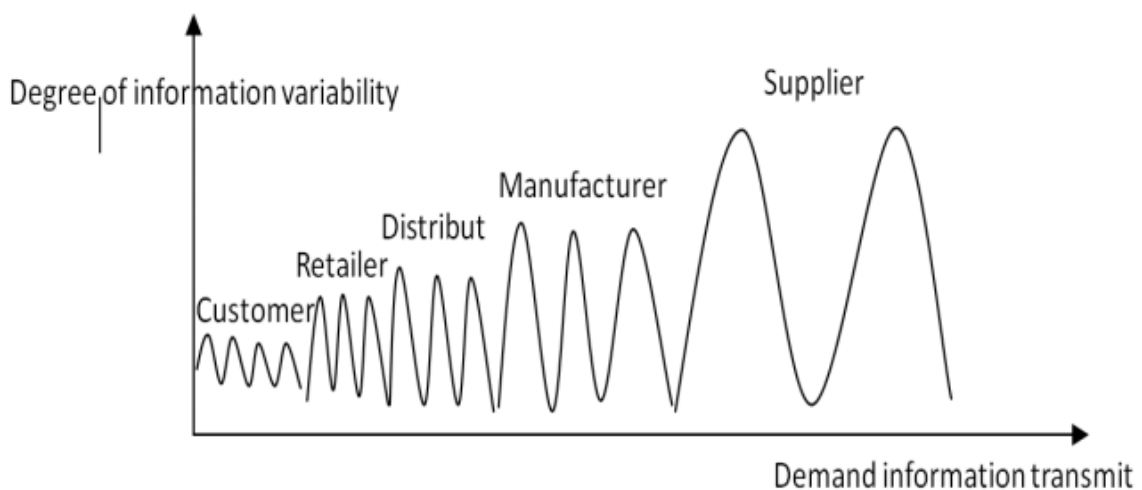
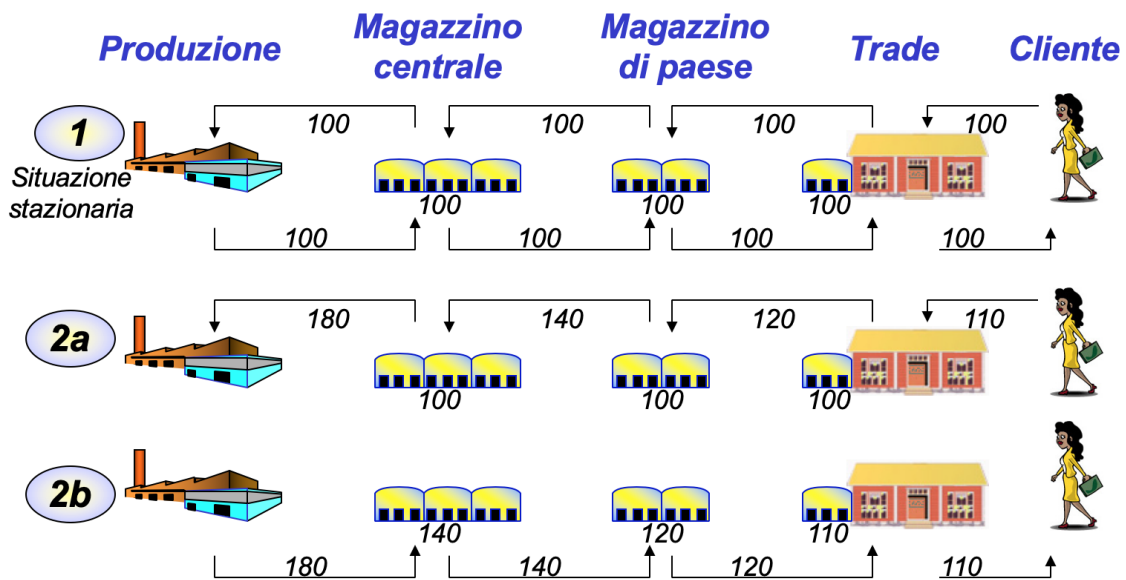
Per realizzare questo sistema occorre implementare dei sistemi, a volte complessi, per lo scambio di informazioni.

Il vantaggio di questo sistema sono in termini di efficienza della catena di distribuzione con conseguente riduzione delle scorte. Un altro vantaggio è il permettere al fornitore di venire a conoscenza dei dati sulle vendite direttamente dal cliente e così in questo modo, si va a diminuire l'effetto Forrester.

Effetto Forrester

L'effetto amplificato della frusta

L'effetto Forrester, detto anche effetto frusta o Bullwhip, indica un aumento della variabilità della domanda man mano che ci si allontana dal mercato finale e si risale la catena di distribuzione (supply chain).



Schematic diagram of bullwhip effect.

Cause

La causa principale di tale effetto è la razionalità limitata degli utenti che rende maggiore l'inefficienza della gestione della catena di distribuzione, con maggiore intensità quanto più la catena di distribuzione è lunga (cioè quanto più ci si allontana dal consumatore per risalire verso l'azienda produttrice) e quanto sono maggiori i tempi di consegna degli ordini (Lead time).

Cause operative

Sintomi dell'effetto Forrester riscontrati da Hau Lee e Corey Billington nel 1992 sono:

- Un eccessivo livello di scorte, soprattutto a monte della catena per evitare Rotture di Stock.
- L'inefficienza frequente o costante delle previsioni di vendita.
- Sbalzi nella richiesta di capacità produttiva (che risulta a volte insufficiente e a volte eccessiva).
- Frequenza di inevasi.
- Frequenti cambiamenti ai piani di produzione (non rispetto degli MRP).
- Sopperire allo sfasamento e ai ritardi dovuti alla gestione e trasporto degli ordini (il cosiddetto Lead time).

Sono sufficienti solo alcuni sintomi per riconoscere una situazione di effetto Forrester, non è necessario che siano presenti tutti.

Cause dei comportamenti

Cause dell'effetto Forrester sono da considerarsi:

- comportamenti irrazionali
 1. Decisioni dei singoli membri della catena di distribuzione non coordinate (date dalla Razionalità limitata delle persone)
 2. Diversa importanza data agli indicatori prestazionali (Rottura di stock > Costo delle scorte)
- comportamento opportunistico degli attori della catena

Conseguenze

Oltre all'aumento di scorte di sicurezza, l'effetto descritto può portare l'azienda ad orientarsi sulla richiesta dei clienti anziché sulla preparazione effettiva della merce. Questo porta ad un basso utilizzo del canale di distribuzione e ad un peggioramento generale del servizio con conseguente serie di costi finanziari. Accanto alle conseguenze misurabili del servizio clienti impoverito e il danno di immagine pubblica e di fedeltà, un'organizzazione deve fare i conti con le conseguenze del non adempimento che possono portare anche a sanzioni contrattuali ove previste. Inoltre l'assunzione e licenziamento dei

dipendenti (dove possibile) per gestire la variabilità della domanda, può indurre ulteriori costi dovuti alla formazione e a possibili licenziamenti.

Contromisure

Teoricamente l'effetto non si verifica se tutti gli ordini si possono soddisfare esattamente rispettando la domanda di ciascun periodo. Ciò è coerente con i risultati di esperti di gestione della catena di distribuzione che hanno riconosciuto che l'effetto frusta è un problema di gestione della catena di distribuzione e la gestione attenta degli effetti è un obiettivo importante per i gestori della catena di distribuzione. Pertanto è necessario estendere la visibilità della richiesta del cliente, per quanto possibile, dal cliente finale fino al primo fornitore della catena. Un modo per raggiungere questo obiettivo è quello di stabilire un sistema demand-driven in grado di reagire agli ordini dei clienti effettivi (il Continuous Replenishment). Questo modello è stato implementato con successo nel sistema di distribuzione di Walmart. I singoli negozi Walmart trasmettono i Punti di riordino (POS) dei dati dal registratore di cassa al loro quartier generale più volte al giorno. Questa informazione la domanda viene utilizzato per le spedizioni di coda dalla Walmart centro di distribuzione al negozio e dal fornitore al Walmart centro di distribuzione. Il risultato è una perfetta visibilità della domanda dei clienti e i movimenti di magazzino in tutta la catena di fornitura. Una migliore informazione porta ad una migliore posizione di inventario e costi più bassi in tutta la catena di fornitura. L'ostacolo alla realizzazione di un indotto dalla domanda in catena di fornitura comprende i necessari investimenti nelle tecnologie d'informazione e la creazione di una cultura aziendale di flessibilità e di concentrazione sulla richiesta del cliente finale. Un altro presupposto è che tutti i membri della catena di fornitura riconoscano che essi possono guadagnare di più se agiscono nel suo complesso piuttosto che richiede la collaborazione di fiducia e la condivisione delle informazioni. I metodi per ridurre l'incertezza, la variabilità, e tempi di consegna:

- Inventario gestito dal venditore.
- Just in time.
- Partenariato.
- Condivisione di informazioni.
- Regolarizzare il flusso di produzione:
 - ✓ Coordinare con i rivenditori le consegne in modo uniforme.
 - ✓ Ridurre le dimensioni dei lotti minimi.
 - ✓ Aumentare la frequenza dei lotti.
- Eliminare i componenti inattivi:
 - ✓ Stabilire politiche di basso prezzo.
 - ✓ Limitare i resi e i ritorni di invenduto.
 - ✓ Assegnare gli ordini in base alle vendite passate, invece di dimensionarli in base alle carenze di magazzino.

Lead time

Il lead time in Ingegneria gestionale è un parametro che caratterizza una rete logistica a diversi livelli. Il lead time è chiamato anche tempo di attraversamento (es. di un ordine) o "tempo di risposta".

Spesso con lead time si intende l'intervallo di tempo necessario ad un'azienda per soddisfare una richiesta del cliente (o customer lead time). Quanto più questo tempo è basso, tanto più l'azienda è veloce e flessibile nell'accontentare il cliente.

Si può parlare di lead time riferendosi al tempo di reazione di un'azienda rispetto al fatto che il cliente:

- **richieda un nuovo prodotto:** time to market;
- **inoltri un ordine di un prodotto già esistente:** time to order.

In certi casi, si può analizzare il lead time riferendosi anche ad una parte dell'azienda e quindi scomponendo il tempo di risposta complessivo in parti più piccole. Ad esempio il "lead time di produzione" è il tempo necessario per fabbricare un certo prodotto nel reparto Produzione, dal momento dell'ingresso delle materie prime all'uscita del prodotto finito, mentre il "lead time di approvvigionamento" (o procurement time) è il tempo che intercorre tra l'inoltro dell'ordine di acquisto e l'arrivo delle merci.

L'importanza di ridurre il tempo di risposta al mercato ha fatto sì che negli anni si siano sviluppate apposite metodologie mirate alla riduzione dei lead time, come il just in time, lo studio e la riduzione dei tempi non a valore aggiunto, l'uso dei diagrammi di Gantt.

Nei sistemi ERP il lead time è una proprietà dell'articolo. Se l'articolo viene prodotto esso rappresenta il tempo di produzione, se l'articolo viene acquistato esso rappresenta il tempo di approvvigionamento. Di solito il lead time è espresso in giorni. Il lead time è estremamente importante per la pianificazione della produzione in particolare per l'algoritmo MRP.

Just in time (produzione)

Il just in time (spesso abbreviato in JIT), espressione inglese che significa "appena in tempo", è una filosofia industriale che ha invertito il "vecchio metodo" di produrre prodotti finiti per il magazzino in attesa di essere venduti (detto logica push) passando alla logica pull secondo cui occorre produrre solo ciò che è stato già venduto o che si prevede di vendere in tempi brevi.

In termini più pragmatici, ma anche riduttivi, è una politica di gestione delle scorte a ripristino che utilizza metodologie tese a migliorare il processo produttivo, cercando di ottimizzare non tanto la produzione quanto le fasi a monte, di alleggerire al massimo le scorte di materie prime e di lavorati necessari alla produzione. In pratica si tratta di coordinare i tempi di effettiva necessità dei materiali sulla linea produttiva con la loro acquisizione e disponibilità nel segmento del ciclo produttivo e nel momento in cui debbono essere utilizzati.

Il just in time abbina elementi quali affidabilità, riduzione delle scorte e del lead time, ad un aumento della qualità e del servizio al cliente. In tal modo si riducono enormemente i costi di immagazzinaggio, gestione, carico e scarico di magazzino.

Alla base della filosofia del JIT qualsiasi scorta di materiale, semilavorato o prodotto finito è uno spreco, uno spreco di risorse economiche, finanziarie e un vincolo all'innovazione continua. Più il processo è "corto" nella somma dei processi di progettazione e di produzione (sommando i tempi di produzione e transito) e più l'industria con i suoi prodotti e servizi (inclusi preventi e postvendi) è vincente.

L'idea del just in time è molto antica e risale alla prima industrializzazione delle officine di costruzione, in particolare nel settore automobilistico.

Il primo utilizzo di tale tecnica si fa risalire alla Ford negli anni venti del secolo scorso ed era definita «dock to factory floor», ossia "dalla banchina (di ricezione) direttamente sul pavimento del reparto di produzione", senza passare attraverso il magazzino. Questo tipo di rifornimento presuppone generalmente consegne più frequenti e di minore entità.

Tale metodologia fu adottata negli anni cinquanta in Giappone dalla Toyota Motor Corporation[1] che la inglobò nel proprio sistema di fabbricazione e la pubblicizzò con il nome di Toyota Production System. Il JIT divenne rapidamente uno dei "prodotti" più conosciuti ed esportati della filosofia produttiva giapponese, e consentì tutta una serie di miglioramenti e di razionalizzazioni che produssero effetti assolutamente inaspettati nella produzione meccanica in generale.

Ad esempio applicando il principio del just in time oltre che alle materie in entrata anche ai prodotti in uscita, si riuscirono a realizzare economie sostanziali, producendo autovetture praticamente su ordinazione, diminuendo i tempi di consegna, evitando il notevole rischio (e il costo) connesso con una produzione in linea con le stime di assorbimento del mercato. Il che comportava appunto un'alea oltre che i considerevoli costi di stoccaggio e custodia dei prodotti finiti.

Fu negli anni ottanta una delle principali cause del vantaggio competitivo giapponese, che le industrie europee e statunitensi non compresero in tempi brevi.

Questa filosofia innovativa aprì la strada ad altre innovazioni quali il Total Quality Management (TQM, "Controllo totale della qualità") che consiste nell'impedire che si verifichino difetti nel prodotto eliminandone le cause con un affinamento costante del ciclo produttivo, raggiungendo percentuali di qualità del prodotto mai raggiunte prima. La difettosità passa dai punti percentuali all'ordine delle parti per milione.

Nel tempo la filosofia JIT è stata interpretata e applicata in modalità molto diverse: in oriente ed in particolare in Giappone, partendo dal concetto che il miglior sistema informativo è la vista con modelli di produzione gestiti con comunicazione visiva Kanban, mentre il modello americano con modelli gestionali informatizzati (MRP).

L'ottimizzazione della produzione, come la gestione delle scorte e l'utilizzo di sistemi Material Requirements Planning (MRP) sono competenze caratterizzanti l'ingegnere gestionale.

Operations

Attraverso il termine anglosassone di operations ci si riferisce a tutte quelle funzioni di una impresa coinvolte, in senso lato, nella messa a disposizione per il cliente di un determinato prodotto o servizio. In questo senso, oltre alla funzione di produzione risultano coinvolte, ad esempio, anche la logistica, la progettazione e ricerca e sviluppo.

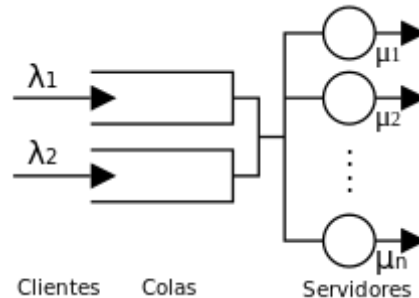
Secondo le teorie gestionali più recenti le operations, in passato considerate esclusivamente il "braccio" di una programmazione strategica che vedeva in altre parti dell'azienda la fonte del vantaggio competitivo, rappresentano la vera leva attraverso la quale superare i concorrenti, ad esempio tramite la attenta progettazione degli impianti di modo che questa sia coerente con il resto della strategia aziendale e quindi con gli obiettivi dell'impresa.

Questa maggiore importanza che viene attribuita alle operations è coerente con l'attuale tendenza degli studiosi di gestione d'impresa di sottolineare l'importanza del coordinamento delle varie funzioni aziendali, e in questo senso, il porre sotto un unico "cappello" ambiti tradizionalmente divisi, costituisce un importante passo in avanti.

La gestione strategica delle operations interessa gli ambiti più diversi della gestione delle risorse; dalle citate progettazioni dei prodotti e servizi e degli impianti industriali, al dimensionamento, spesso tramite simulazione o teoria delle code, et cetera.

Teoria delle code

La teoria delle code è lo studio matematico delle linee di attesa (o code) e di processi correlati, quali il processo di arrivo in coda, l'attesa (essenzialmente un processo di immagazzinamento) e il processo di servizio. Può essere applicata ad un'ampia varietà di problemi, soprattutto nel campo dei trasporti, delle telecomunicazioni, della fornitura di servizi (ad es. in sanità) e delle operazioni aziendali. Usualmente considerata una branca della ricerca operativa, le sue origini risalgono al 1909 quando l'ingegnere danese Agner Krarup Erlang pubblicò un articolo intitolato The theory of probability and telephone conversations relativo alle attese nelle chiamate telefoniche.



Schema di un sistema a coda, con clienti, serventi, code di attesa e flussi di traffico in ingresso e uscita

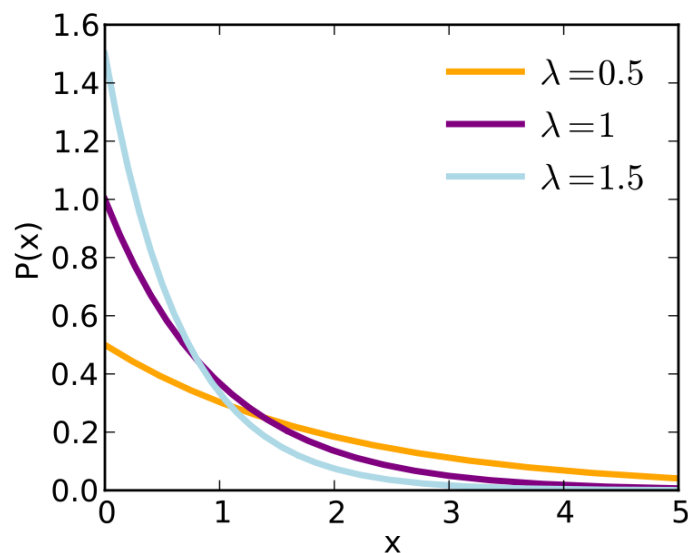
Notazione di Kendall

Nel 1953, David George Kendall introdusse la notazione A/B/C, successivamente estesa come 1/2/3/4/5/6 al fine di fornire una descrizione immediata del modello del sistema a coda:

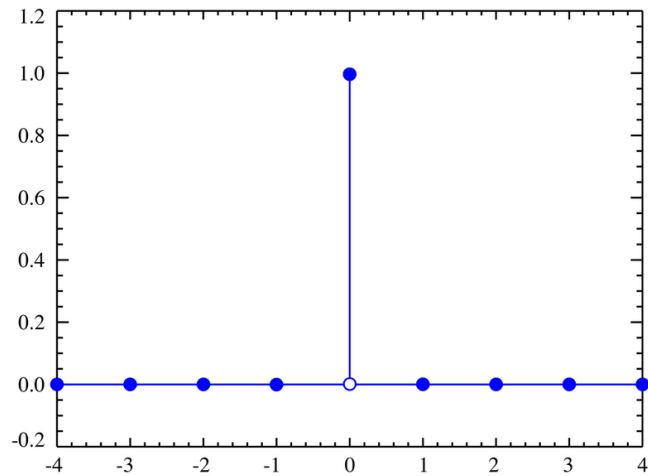
1. Un codice che descrive la distribuzione di probabilità dei tempi di arrivo dei jobs nel sistema; i codici sono:
 - ✓ **M** per "di Markov", implicante una distribuzione esponenziale negativa unilaterale per i tempi di servizio o tra gli arrivi: ciò implica l'assenza di memoria di questi ultimi;
 - ✓ **D** per distribuzione "degenere" o "deterministica" dei tempi di servizio;

- ✓ E_k per una distribuzione di Erlang con k come parametro di forma;
 - ✓ G per una distribuzione "Generale".
2. Un codice che rappresenta la distribuzione di probabilità dei tempi di servizio dei jobs, usando gli stessi simboli.
 3. Il numero di canali di servizio, detti anche serventi, o server (ad esempio gli sportelli alla posta).
 4. Le dimensioni massime del sistema, che corrisponde alla somma tra i jobs in coda e i jobs nei canali di servizio; quando il massimo viene raggiunto ulteriori arrivi vengono rifiutati. Se non indicata la dimensione si intende infinita.
 5. Le dimensioni della popolazione da cui possono arrivare i clienti; questo limita il ritmo di arrivi, tanti più jobs sono presenti nella coda tanti meno ne sono disponibili per entrare nel sistema. Se non indicata la dimensione si intende infinita.
 6. L'ordine con il quale sono serviti i jobs nella coda (per default è FIFO):
 - ✓ First Come First Served (**FCFS**) (o First In First Out - **FIFO**) (il primo che arriva viene servito per primo).
 - ✓ Last Come First Served (**LCFS**) (o Last In First Out - **LIFO**) (l'ultimo che arriva viene servito per primo).
 - ✓ Service In Random Order (**SIRO**) (servizio in ordine casuale).
 - ✓ **PRI** (esiste un sistema di selezione degli utenti a priorità (un esempio è il pronto soccorso, con i codici bianco, verde e rosso).

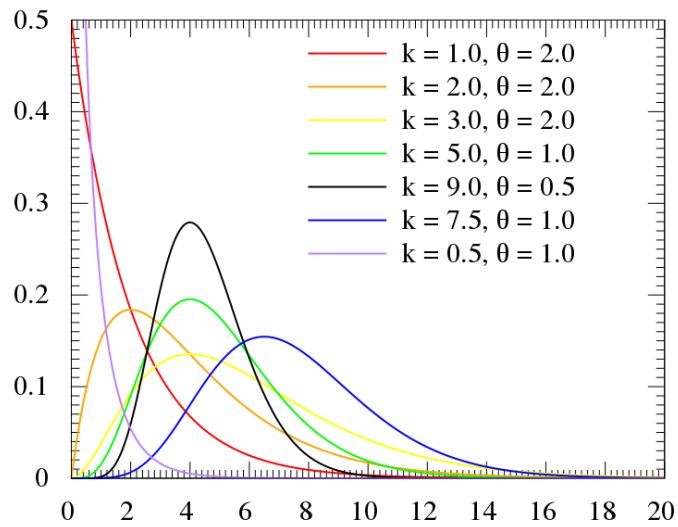
I modelli più studiati sono i sistemi $M/M/s/K$, con s e k che possono assumere diversi valori (il modello più semplice è $M/M/1$, con un servente e a capacità illimitata): questo perché la distribuzione esponenziale degli intertempi di arrivo e di servizio permette di studiare i sistemi a coda come dei processi di nascita e morte.



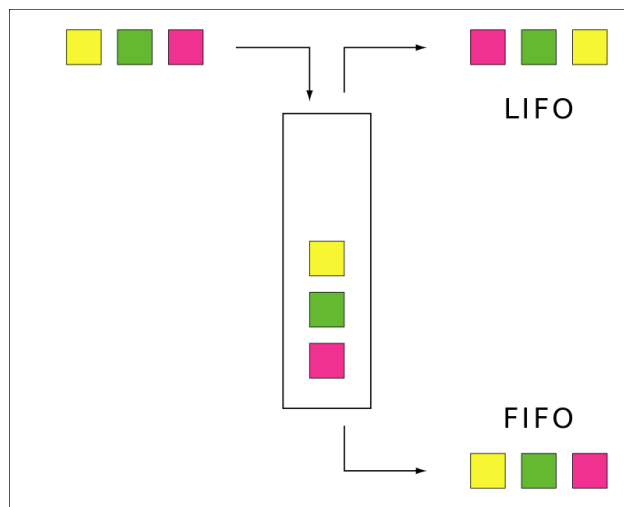
Distribuzione esponenziale negativa



Distribuzione degenera



Distribuzione di Erlang



Confronto tra tecnica FIFO e LIFO

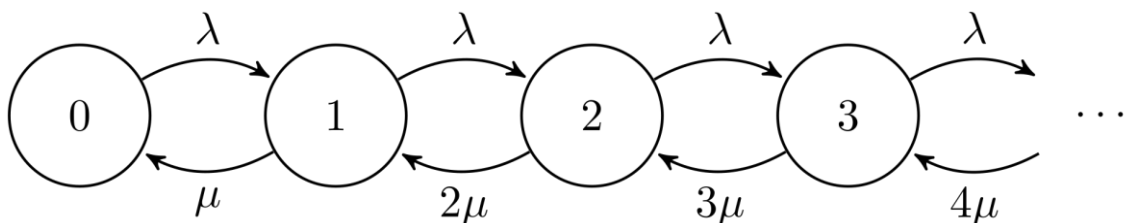
Sistemi a coda e Teoria del traffico

I Sistemi a Coda sono modellizzabili tramite catene di Markov tempo continue ovvero con sistemi dinamici caratterizzati da N Stati, Probabilità di Stato pari a $P(N_i)$ e Probabilità di Transizione da uno stato ad un altro pari al prodotto tra la Frequenza di Transizione f e l'intervallo di tempo dt , dipendente solo dallo stato presente del sistema e non da quelli precedenti (sistema senza memoria). Lo stato rappresenta la situazione in cui si trova il sistema rispetto a variabili prese come riferimento (in linea di massima non univoche) e l'evoluzione del sistema è mappata con una sequenza di salti fra gli stati stessi. Note le frequenze di transizione, ovvero la probabilità di transizione di stato, è possibile derivare le probabilità di stato $P(S_i)$ risolvendo la catena di Markov; dalla conoscenza di queste probabilità si possono poi derivare i parametri prestazionali di interesse quali il traffico smaltito, la probabilità di rifiuto, il tempo di coda, ecc...

Definendo il flusso proveniente dallo stato i -esimo verso lo stato k -esimo come il prodotto $P(S_k) \cdot q_k$, tra la probabilità di stato in k e la frequenza di transizione verso lo stato k , per il calcolo della probabilità di stato si utilizza la condizione espressa dalla legge di conservazione dei flussi la quale afferma che la somma dei flussi entranti è uguale alla somma dei flussi uscenti da uno stato. Applicando tale principio ad ogni stato si ottiene un sistema di S equazioni in S incognite (le probabilità di stato) tante quante gli stati S ; le equazioni non sono tutte indipendenti tra loro, quindi la soluzione del sistema è impossibile (determinante nullo) a meno di sostituire un'equazione con la somma delle probabilità degli stati pari ad uno.

Un tipo di Catene di Markov sono le Catene di Nascita e Morte dove sono ammesse transizioni solo tra strati 'adiacenti' e per i quali è identificabile una linea di taglio di flusso. Un sistema a coda è detto Markoviano se è modellabile tramite una Catena di Markov di Nascita e Morte con processo di arrivo e di servizio di tipo esponenziale negativo di parametri λ (nascita) e ν (morte) e valori attesi corrispondentemente pari a $1/\lambda$ e $1/\nu$.

In un sistema a S Serventi diventa fondamentale un parametro prestazionale detto Probabilità di Blocco, che dipende dal numero S di Serventi e dal Traffico Offerto A_0 in ingresso. Tale parametro si calcola facendo riferimento alla formula di Erlang B i cui valori, per S e A fissati, sono espressi in forma tabulata. Altrettanto di interesse è la probabilità di attesa in coda espressa in funzione del numero di serventi e del traffico offerto attraverso la formula di Erlang C. In una rete di telecomunicazione i sistemi a coda e i relativi problemi di gestione del traffico sono presenti all'interno dello stack protocollare dei sistemi di elaborazione, trasmissione e ricezione del flusso informativo ovvero i terminali host e i sottosistemi interni di commutazione (router) e più in generale in tutti gli apparati di rete che presentano del traffico in ingresso.



Catene di Markov per sistemi a coda con stati, transizione di stati e relative probabilità, usata per la modellazione dei sistemi a coda

Pianificazione collaborativa, previsione e rifornimento (CPFR)

La pianificazione collaborativa, previsione e rifornimento (in inglese: collaborative planning, forecasting, and replenishment - CPFR) è un approccio di gestione della logistica per le aziende impegnate in una catena di distribuzione. Lo scopo è quello di ridurre le scorte in magazzino e contemporaneamente mantenere un alto grado di servizio.

Storia del CPFR

Lo studio del CPFR è iniziato nel 1995. Le linee guida sono state definite soltanto nel 1998 grazie alla Voluntary Interindustry Commerce Standard (VICS) association, un consorzio a cui partecipano grandi produttori, distributori e società di servizio.

Caratteristiche del CPFR

Il CPFR si basa sullo scambio di consuntivi e stime di vendita tra i partner di un'impresa commerciale. Per implementare questi scambi di informazioni si utilizza molto spesso la rete internet. Il software CPFR rielabora i dati in possesso e permette di mettere in allerta nel caso che rilevasse alcune eccezioni alle regole precedentemente stabilite.

Questo sistema trova largo utilizzo in quei contesti in cui le previsioni di vendita assumono un ruolo determinante nell'ottimizzazione dei rapporti tra i vari attori che fanno parte della rete della catena di distribuzione. Il punto di partenza di un sistema CPFR è la realizzazione di un piano condiviso e dell'individuazione degli obiettivi primari. Una corretta implementazione porterà poi ad una più precisa previsione delle vendite anche in contesti di variazione improvvisa della domanda (ad esempio nel caso di una promozione) e di poter gestire efficacemente e tempestivamente le eccezioni che si potrebbero così riscontrare nella gestione.

Nel CPFR tutti gli attori coinvolti nel sistema, partecipano, con i dati in loro possesso, all'analisi della situazione. Se ad esempio un distributore finale della catena avesse intenzione di procedere con una promozione su un dato prodotto, questa iniziativa verrebbe portata a conoscenza dell'intero sistema e quindi un ipotetico fornitore o produttore presente potrebbe adeguarsi producendo maggior quantità di quel dato prodotto in modo tempestivo ed organizzato.

Le fasi di un processo CPFR così come identificate dal VICS sono:

- Accordarsi anticipatamente (procedure, incentivi, gestione generale del processo, ...).
- Piano condiviso (si decidono le promozioni, le caratteristiche del sistema di vendite,...).
- Si generano le previsioni di domanda.
- Si verificano eventuali eccezioni alle previsioni di domanda.
- Si implementano i sistemi per la soluzioni delle eccezioni alle previsioni di domanda.
- Si generano le previsioni degli ordini di acquisto (Materie Prime, Componenti, Semilavorati, ...).
- Si verificano eventuali eccezioni degli ordini di acquisto.

- Si implementano i sistemi per la soluzioni delle eccezioni degli ordini di acquisto.
- Si fanno gli ordini definitivi.

Magazzino automatico

Un magazzino automatico è un impianto automatizzato preposto allo stoccaggio delle merci.

L'impianto tipico si compone di quattro parti: il trasloelevatore, la scaffalatura, la testata (detta anche handling), ovvero l'insieme di trasportatori automatici, incroci rulli/catene, ralle, navette, controlli di sagoma atti ad inserire ed estrarre le UDC (unità di carico) dal sistema, l'"elettronica", ovvero il quadro elettrico a terra contenente il computer con il software FMCS (flow material control system) attraverso il quale vengono impartite ed eseguite le liste di operazioni di IN e OUT portate ai quadri a bordo macchine per mezzo di PLC.

Il trasloelevatore è sostanzialmente un robot a tre assi che si muove vincolato ad una rotaia a terra (tipicamente di tipo ferroviario) ed una corrispondente in sommità (tipicamente un profilato commerciale) ed ha la capacità di depositare e prelevare le merci da/a una scaffalatura per trasferirle da/a le periferie.

Il trasloelevatore per colli in cartone e/o cassette in plastica è identificato più precisamente con il termine di Miniload e viene utilizzato per lo stoccaggio di minuterie, accessori, prodotti di piccole e medie dimensioni.

Riguardo ai sistemi per pallet, nella maggior parte degli impianti ogni trasloelevatore percorre una corsia con moto rettilineo alternativo portando o prelevando nella/nelle testate le UDC.

Non tutti i produttori infatti propongono i sistemi sterzanti, nei quali il trasloelevatore può invece cambiare corsia mediante:

- un tratto curvo nella testata che gli consente di servire due corsie (percorso ad U);
- un sistema di scambi e tratti curvi in testata che consente ad ogni trasloelevatore di servire qualsiasi corsia.

Con i sistemi sterzanti si può:

- ridurre l'investimento per realizzare magazzini automatici a più corsie con cadenze d'esercizio che non giustificano un trasloelevatore per corridoio (circa un pallet al minuto per ogni macchina);
- semplificare l'handling, in quanto la macchina nella testata si dispone ortogonalmente alle corsie permettendo lo scambio delle UDC direttamente con l'organo di presa anziché i più costosi sistemi di rulliere/catene/navette;
- conferire più sicurezza e flessibilità al magazzino perché nei momenti di manutenzione/guasto di un trasloelevatore rettilineo tutte le merci della sua corsia sono bloccate, mentre in un sistema a trasloelevatori sterzanti con scambi, il trasloelevatore in avaria si può spostare in regime degradato o manuale nella postazione di manutenzione ed il magazzino può ripartire in automatico con il/i trasloelevatori restanti su tutto il display di merci.

Magazzino automatico orizzontale a carosello.

Un magazzino a carosello è una delle tipologie di magazzini automatici a sviluppo orizzontale progettate e realizzate da aziende come la Kardex Remstar. Il magazzino automatico rotante orizzontale sfrutta in modo ottimale la lunghezza degli ambienti, razionalizzando l'utilizzo degli spazi e garantendo un rapido accesso ai materiali immagazzinati. Questa strategia riduce notevolmente i tempi di spostamento normalmente necessari operando con scaffali di tipo tradizionale. I caroselli orizzontali costruiti dalla Kardex sono magazzini automatici ideali per applicazioni che richiedono elevate prestazioni di picking sia nell'ambito produttivo sia logistico-distributivo per ottenere tempi di reazione rapidi e un'evasione degli ordini veloce e precisa. In combinazione con il WMS Power Pick Global di Kardex Remstar possono essere utilizzate strategie di stoccaggio quali batch picking, multi-user picking, o cross picking, consentendo all'operatore di processare fino a 400 righe d'ordine all'ora in una stazione di picking. Concepito secondo il principio goods-to-man, un magazzino automatico orizzontale a carosello convoglia la merce direttamente alla postazione di prelievo e riduce drasticamente gli spostamenti dell'operatore, tagliando i tempi di picking fino del 65%. Contestualmente si abbattano gli errori grazie agli indicatori ottici che forniscono all'operatore le informazioni principali relative al picking, consentendo di raggiungere una precisione del 99% che si traduce in un'immediata soddisfazione dei clienti finali. Tutti i caroselli orizzontali, appartenenti alla medesima postazione di picking, operano simultaneamente e in parallelo, garantendo un accesso continuo ai materiali immagazzinati e riducendo al minimo i tempi di attesa per l'operatore. In più, grazie alla regia del WMS, è possibile impostare differenti strategie di picking quali, ad esempio, il prelievo raggruppato. Le postazioni riservate agli operatori sono studiate per assicurare la massima ergonomia in ogni dettaglio, mentre una dotazione di dispositivi di sicurezza, quali porte scorrevoli automatiche e grate di protezione, prevengono di incidenti e garantiscono un'operatività priva di rischi, scongiurando quelli che sono invece i pericoli di incidente legati al traffico carrelli in un magazzino tradizionale. Anche il pericolo di cadute accidentali è scongiurato perché l'automazione movimentata in sicurezza anche pesi rilevanti, per una portata massima dell'impianto pari a 54,4 tonnellate. La continuità lungo la supply chain è assicurata dalla concezione stessa del sistema, progettato in modo che motore e riduttori possano essere sostituiti più velocemente e più facilmente se l'apparecchio deve essere mantenuto, ampliato o se deve essere incrementata la portata, scongiurando prolungati fermi macchina. Un magazzino a carosello può avere dimensioni variabili in altezza, larghezza e lunghezza, ma viene disegnato in base alle specificità degli articoli da trattare – peso, volume, velocità di rotazione – e delle modalità di preparazione degli ordini. In più, ogni colonna può essere ripartita, in altezza, utilizzando ripiani spostabili che consentono anche uno stoccaggio perfetto ed efficiente di materiali di differenti dimensioni e di articoli ingombranti, con un passo regolabile ogni 38 mm. Capienza e flessibilità di utilizzo sono assicurate dalle diverse possibili configurazioni di montaggio dei ripiani stessi: oltre alla possibilità di montarli inclinati all'indietro, ora è possibile anche montarli orizzontalmente o inclinati in avanti così da adeguarsi agli articoli più diversi.

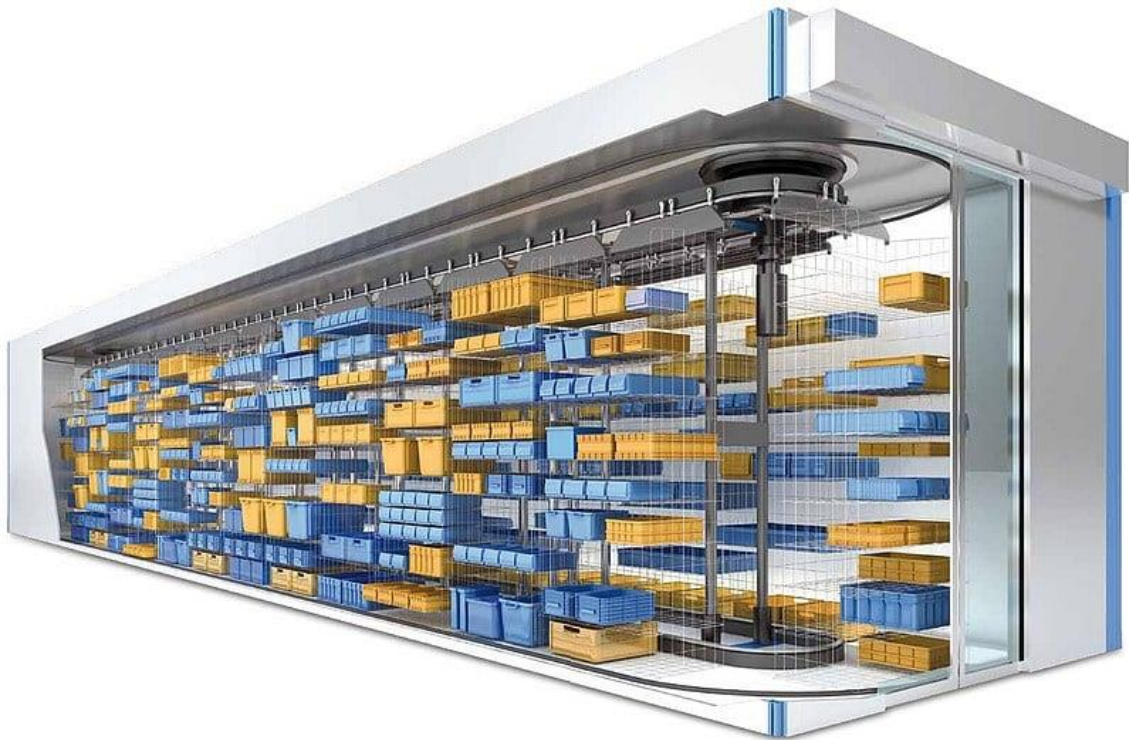


Immagine di un magazzino automatico orizzontale a carosello

Classificazione

I magazzini automatici si differenziano per:

- La tipologia di unità di carico che movimentano:
 - ✓ pallet, scatole;
 - ✓ contenitori;
 - ✓ cassoni;
 - ✓ vassoi;
 - ✓ unità speciali.

- Il peso dell'unità di carico:
 - ✓ carichi leggeri (fino a 100 kg);
 - ✓ medi (intorno ai 500 kg);
 - ✓ pesanti (da 1.000 kg a 5.000 kg e oltre).

- La tipologia di stoccaggio:
 - ✓ semplice profondità;
 - ✓ multiprofondità.

- La tipologia dell'organo di presa:
 - ✓ forcole telescopiche;
 - ✓ trascinalimento a cinghia (tipico dei miniload);
 - ✓ satellite;
 - ✓ presa a rebbo (tipico dei miniload), ecc.

- La posizione nel flusso logistico aziendale:
 - ✓ materie prime;
 - ✓ semilavorati;
 - ✓ prodotti finiti;
 - ✓ ricambi e vari di consumo.

Altri tipi di sistemi automatici di magazzino

Il magazzino automatico a forcole per flusso pallet può essere realizzato anche mediante carrelli elevatori senza conducente. In quel caso le macchine sono dotate di ruote sterzanti in vulkollan che scorrono su di un pavimento industriale (che nel caso di sistemi a corsie strette mediante carrelli bi/trilaterali deve rispondere a severi requisiti di planarità e resistenza all'usura). Anziché le guide in carpenteria a terra ed in sommità, i carrelli bi/trilaterali sono guidati nelle corsie e nelle testate da diversi sistemi:

- induzione magnetica(filoguida);
- laser (percorso teorico memorizzato a bordo macchina e triangolazione di segnali laser emssi e riflessi su un sistema di specchi);
- guida inerziale (combinazione di encoder sulle ruote, giroscopio, magneti interrati, percorso teorico memorizzato a bordo macchina);
- ANT (le teste laser che scandagliano le aree circostanti il carrello, oltre alla funzione di arresto di sicurezza, riconoscono dei punti fissi che utilizzano per la navigazione).

Questi impianti sono adatti a densità di stoccaggio vicine a quelli con trasloelevatori ma con cadenze pallet più basse dei trasloelevatori. I carrelli bi/trilaterali possono prelevare e depositare le UDC in determinate posizioni a terra o su trespolti potendo così risparmiare sull'handling di testata e, a volte, semplificando il lay-out.

Con una minore densità di stoccaggio ed una maggiore flessibilità di lay-out, i carrelli automatici possono essere anche di tipo contrappesato frontale (una derivazione del tipico "muletto") con corridoi di manovra intorno ai 4 metri e sollevamento fino a 4-5 metri oppure a forche retrattili con corridoi di manovra intorno ai 3 metri e sollevamenti maggiori fino a 7-8 metri con pallet leggeri.

Un altro tipo di magazzino automatico per merci non pallettizzate è il Magazzino Verticale. Trattasi di un armadio chiuso contenente due diversi tipi di handling:

- una serie di caselle a dimensioni e passo fisso che ruotano in senso solidali a due catene mosse da motori elettrici;

- una serie di vassoi di dimensioni fisse (in un range tipico da 80x60 fino a 450x130) a passo verticale variabile a seconda del materiale che si deposita, che possono essere dotati di spondine perimetrali e divisori, appoggiati a due ordini di mensole che vengono prelevati/depositati e traslati da una specie di miniload interno a due assi nei magazzini monocolonna o tre assi nei magazzini multicolonna.

Il sistema di handling porta il vassoio o le caselle in una baia dove l'operatore può consultare/inserire/prelevare gli oggetti contenuti.

Magazzino mobile

Un magazzino mobile è un deposito temporaneo, ovvero una soluzione logistica che non prevede nessuna opera in muratura, e può all'occorrenza essere rimossa e/o spostata in altro sito.

Per sua natura mobile, viene spesso utilizzato in tutte quelle circostanze in cui si ha necessità di proteggere alcuni beni e materiali stagionalmente, oppure per espandere il magazzino già esistente senza dover realizzare opere murarie (fondamenta, ecc).

I settori che utilizzano questa soluzione sono quello agricolo (per la copertura dei raccolti, macchinari...), industriale in genere (per la zona carico/scarico, stoccaggio materiali...), ma anche quello sportivo. Le coperture mobili infatti sono ideali anche per coprire stagionalmente gli impianti sportivi (si pensi per esempio ai campi da tennis, calcio/calciotto, piscine...), senza dover intervenire con imponenti opere strutturali e senza rinunciare alla possibilità di avere campi scoperti (copertura copri-scopri).

Un magazzino mobile è chiamato anche copertura mobile, capannone mobile, tunnel retrattile, tunnel mobile, tunnel copritutto oppure tunnel in pvc visto che la maggior parte di essi sono formati da una struttura in acciaio ricoperto da un manto in pvc.



Tunnel Mobile in pvc

Tipologie di struttura

Diverse sono le tipologie di tunnel in pvc:

- **laterale:** in adiacenza a un fabbricato esistente per espandere l'area;
- **frontale:** per creare un tunnel di carico/scarico o collegare due aree (bussola);

- **indipendente:** capannone libero su tutti i lati, generalmente installato su un piazzale.
- **mono o bipendenza:** a seconda se il tetto presenta una sola pendenza per lo scarico dell'acqua piovana.

L'accesso di ogni magazzino può essere libero, chiuso da tende scorrevoli o essere dotato di porte automatiche industriali (porte rapide, ad avvolgimento, ad impacchettamento), per l'accesso di muletti e mezzi, o porte pedonali.

Dimensioni

Le coperture mobili copritutto possono avere dimensioni variabili a seconda della necessità. La struttura in acciaio zincato permette di essere modulare, e quindi ogni tipologia di tunnel può essere studiata ad-hoc, andando a posizionare un numero di capriate adeguato per renderlo robusto e sicuro. La copertura in pvc è realizzata quindi su misura e ancorata a terra tramite catene metalliche o cinghie per il corretto tensionamento. Ci sono magazzini mobili che coprono pochi metri “amichevolemente chiamati cucce”, fino ad alcuni che possono raggiungere anche le centinaia di metri di lunghezza.

Vantaggi

I vantaggi sono molteplici:

- nessuna opera in muratura con conseguente risparmio dal punto di vista realizzativo e nessun cantiere invadente nel polo industriale;
- burocrazia ridotta e vantaggi fiscali;
- modularità e versatilità, manutenzione semplice ed economica;
- personalizzazione estetica della copertura (colore, loghi...).

Vista la sua natura, un magazzino mobile deve essere progettato ed installato tenendo in considerazione importanti vincoli del territorio ed essere ovviamente resistente alle intemperie (e agli agenti atmosferici in genere), ai terremoti ed essere ignifugo.

Burocrazia in Italia

Secondo la sentenza n. 38473/201 della corte di Cassazione, depositata in data 17 settembre 2019, i magazzini realizzati con coperture mobili rientrano tra le opere di edilizia libera solo in alcuni casi. Infatti, non è richiesto il permesso di costruire solo quando sono funzionali a soddisfare esigenze contingenti e temporanee e destinate ad essere immediatamente rimosse entro un termine non superiore ai 90 giorni.

La sentenza, riportata anche da tutte le principali testate nel settore edile/industriale, precisa inoltre che è irrilevante la tipologia di materiali utilizzati, al fine del giudizio sulla temporaneità o stabilità della tensostruttura.

Gestione materiali

La gestione materiali (o logistica dei materiali, in inglese "materials management") è un ambito delle imprese industriali che ha l'obiettivo primario di garantire una corretta alimentazione dei reparti produttivi, minimizzando gli oneri da sopportare. È strettamente collegata alla programmazione della produzione, e rientra nella funzione di approvvigionamento dei fattori produttivi. La figura professionale specializzata in questo campo si chiama material manager.

Si fanno rientrare nella gestione dei materiali le seguenti attività:

- l'accertamento del fabbisogno, che a fronte di un piano produttivo da realizzare deve determinare la quantità dei singoli articoli da approvvigionare ed i momenti in cui emettere gli ordini in funzione dei tempi di rifornimento (lead time);
- lo studio di convenienza economica relativa alla decisione di costruire all'interno i componenti necessari alla produzione oppure acquistarli all'esterno (fare o far fare, fabbricare o comperare, make or buy), tramite un raffronto dei costi totali da sostenere nei due casi, tenendo conto inoltre sia delle caratteristiche di reperibilità all'esterno sia delle risorse disponibili a questo fine all'interno dell'azienda;
- l'approntamento e l'invio degli ordini ai fornitori, non si fa rientrare in genere invece nella gestione dei materiali la parte dell'approvvigionamento esterno inerente alla selezione delle fonti d'acquisto e la trattativa con i fornitori, in quanto tali temi appartengono alla branca commerciale;
- la sorveglianza sull'espletamento di quanto previsto negli ordini, volta a garantire, tramite un'opportuna azione di "sollecito", che i fornitori rispettino quanto stabilito in fase di contratto, con particolare riferimento alle quantità da fornire ed ai termini di consegna;
- il ricevimento dei materiali provenienti dall'esterno (siano essi acquistati o lavorati da terzi), il loro controllo all'ingresso, il loro magazzinaggio e la conseguente custodia;
- il ricevimento dei materiali provenienti dall'interno (semilavorati e prodotti finiti);
- il reperimento dei materiali custoditi per il loro inoltro alla produzione, o al confezionamento e spedizione ai clienti o alla rete di distribuzione;
- il controllo del livello delle scorte e la determinazione dei relativi parametri di governo;
- lo svolgimento delle operazioni contabili relative alle movimentazioni di magazzino.

La gestione dei materiali può essere seguita dai singoli enti aziendali coinvolti, quali la Programmazione della produzione, gli Acquisti, la Produzione, le Vendite, la Contabilità, ecc., oppure essere sottoposta al coordinamento di una figura professionale ad hoc, il material manager.

Scorte di sicurezza

Le scorte di sicurezza sono il livello minimo di scorte che devono essere sempre presenti nella gestione di un magazzino.

Le motivazioni che portano alla costituzione delle scorte di sicurezza (SS) sono:

- prevenire ritardi sulla fornitura;

- rispondere reattivamente ad aumenti della domanda;
- prevenire inefficienze dovute a previsioni di vendita errate;
- prevenire a mancate produzioni dovute a rotture dei macchinari.

Tutte queste problematiche portano ad una perdita di livello di servizio verso il cliente, inteso come ritardi sulla fornitura o poca reattività alle richieste. Grazie alle scorte di sicurezza si cerca di porre una tolleranza al verificarsi di questi problemi. Lo svantaggio è che ci si troverà con un numero maggiore di scorte, e quindi di capitale immobilizzato e con una maggiore superficie di magazzino occupata.

Calcolo del livello minimo

Generalmente le scorte di sicurezza si calcolano mediante questa formula:

$$SS = Z \cdot \sqrt{LeadTime} \cdot \sigma$$

dove:

- **Z** è il livello di servizio
- **il LeadTime** è quello di fornitura
- **σ** è la deviazione standard della serie storica della domanda.

Libro giornale

Il libro giornale (o giornale), in ragioneria, è uno dei libri di contabilità obbligatori per legge, come previsto dall'art. 2214 Codice Civile che recita "L'imprenditore che esercita un'attività commerciale deve tenere il libro giornale e il libro degli inventari. Deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa e conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché le copie delle lettere, dei telegrammi e delle fatture spedite. Le disposizioni di questo paragrafo non si applicano ai piccoli imprenditori.".

Il libro giornale deve essere tenuto e conservato a norma di legge da parte di tutti gli imprenditori commerciali (non piccoli) a prescindere dalla scelta degli stessi di aderire a regimi semplificati di contabilità (art. 18 D.P.R. 600/72) ai soli fini tributari.

In caso di fallimento dell'impresa commerciale, l'assenza delle scritture contabili obbligatorie ai sensi del Codice Civile, può integrare una delle fattispecie indicate dall'art. 217 Legge Fallimentare, a prescindere dalla tenuta ordinata dei libri tributari a fini I.V.A.

Contenuto del libro giornale

Esso contiene le registrazioni di tutti i movimenti contabili di una ditta. Esistono vari modi di effettuare queste registrazioni, ma attualmente quello più usato è la partita doppia.

Semplificando al massimo, si può definire la partita doppia come un infinito insieme di scambi tra le attività e le passività dell'azienda. Ad esempio, quando si acquista della merce, lo scambio avviene tra il magazzino (che cresce) e la cassa (che cala); quando si paga un mutuo, lo scambio è tra il calo delle disponibilità bancarie e l'alleggerimento del debito, ecc.

Registrazione sul libro giornale

La registrazione che si deve fare nel libro giornale è solo l'indicazione delle attività e delle passività che variano per un dato importo. Quando il libro giornale viene compilato a mano, si scrive per l'acquisto di una merce "Merce a Cassa per (importo)", il che significa che l'azienda possiede più merce e meno contanti per lo stesso importo indicato. Nel contempo il contabile deve registrare il movimento anche nel libro mastro che è una raccolta di conti, dove ogni conto rappresenta appunto una voce delle attività o delle passività della ditta. Nell'esempio suddetto doveva registrare un'entrata nel conto merce ed un'uscita nel conto cassa.

Redazione del libro giornale

Il libro giornale era un "bollato", cioè ogni suo foglio doveva essere bollato ufficialmente prima di venir usato. Ne consegue che non vi dovevano risultare correzioni o manomissioni. Finché lo si compilava a mano, l'unica correzione possibile di una scrittura era la registrazione della stessa "al contrario", ponendo i conti inizialmente in dare in avere, e i conti inizialmente in avere in dare, e scrivendo come descrizione, ad esempio, "annullamento scrittura"; successivamente veniva riscritta nel modo corretto.

Oggi il libro giornale viene redatto con il computer e le registrazioni contemporanee nei relativi conti avvengono automaticamente. In pratica, anche molti degli altri dati richiesti dalla legge per le registrazioni, vengono gestiti dal computer, come la data, la corretta denominazione del conto, la opportuna descrizione dell'operazione, la coerenza dell'importo ecc. È per questo che la contabilità è stata tra le prime attività a servirsi degli elaboratori che hanno eliminato molte delle possibilità di errore umano prima esistenti. Oggigiorno infatti, grazie alla tecnologia informatica, il libro giornale viene redatto con programmi specifici, e questo permette di effettuare correzioni (ed integrazioni) finché non si procede alla stampa "in definitivo" del libro giornale.

Legge italiana

Non vige più l'obbligo di vidimazione ma devono essere applicate due marche da bollo ogni cento pagine se si tratta del libro giornale di una società di persone o di una ditta individuale, una marca da bollo ogni cento pagine se si tratta di una Società di capitali (in quanto queste ultime versano già ogni anno a marzo la tassa vidimazione libri sociali alla Camera di Commercio).

Per le stampe relative all'anno di imposta 2012, l'importo della singola marca era pari ad euro 16,00; è importante ricordare che le marche da utilizzare sono quelle nuove autoadesive che hanno la banda con il codice a barre e data-ora di stampa.

Il libro giornale deve essere stampato (o conservato in modalità elettronica secondo le disposizioni della Deliberazione CNIPA 11/2004) entro tre mesi dal termine per la presentazione della dichiarazione annuale sui redditi.

Riferimenti normativi

- Art. 2214 e succ. del Codice civile italiano;
- Art. 634 del Codice di procedura civile;

- Artt. 13-22 del Decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600 - Disposizioni comuni in materia di accertamento delle imposte sui redditi.

Management information system

Management information systems (MIS) (in italiano, "Sistemi informativi di gestione") è lo studio delle persone, della tecnologia, delle organizzazioni e delle relazioni tra loro. In particolare il MIS è un sistema informativo aziendale che ha come obiettivo quello di supportare il management aziendale, si occupa di offrire gli strumenti che verranno utilizzati per le attività di controllo, pianificazione e organizzazione. Gli elementi principali che compongono e caratterizzano il MIS sono persone, tecnologie e organizzazione. Oltre ad aiutare il Manager nei processi decisionali si occupa di fornire informazioni utili anche per i processi di controllo e valutazione del business. I dati vengono immagazzinati in un deposito centrale, il Data Warehouse ed i dati al suo interno vengono estratti, modificati e caricati nei database decisionali, i quali verranno consultati poi dai Manager.

I professionisti MIS aiutano le società ad avere il massimo beneficio dall'investimento in personale, dispositivi e processi di business. MIS è un campo orientato alle persone che pone l'enfasi sul servizio, attraverso la tecnologia dei sistemi di gestione dell'informazione che sono tipicamente sistemi di computer per la gestione dei dati, per produrre ricerche, analizzare dati e avere informazioni più facilmente. Questi sistemi si distinguono dagli altri sistemi di informazioni perché facilitano le attività operazionali e strategiche.

Il termine è comunemente usato per riferirsi agli studi di come gli individui, i gruppi e le organizzazioni valutano il progetto, l'implementazione e la gestione. Questi sistemi vengono utilizzati per generare informazioni, per migliorare l'efficienza e l'efficacia del processo decisionale, inclusi sistemi a supporto della decisione, sistemi esperti, e sistemi di informazioni esecutivi.

Sistema informativo aziendale

Un sistema informativo aziendale può essere immaginato come un insieme comprendente persone, funzioni, applicazioni, reti tecnologiche e procedure che interagendo tra di loro hanno come obiettivo finale quello di rendere disponibile ad un soggetto una serie di informazioni e dati nel momento e nel luogo desiderati. Un Sistema Informativo è in grado di fare ciò compiendo delle operazioni sui dati come ad esempio: raccogliere dati, elaborarli, scambiarli, catalogarli ed esporli. Indica quell'infrastruttura di una organizzazione aziendale deputata alla raccolta e gestione delle informazioni. Si tratta quindi di acquisire i dati, elaborarli e poi restituirli sotto forma di informazioni utili al soggetto interessato. L'obiettivo di un Sistema Informativo è quello di rappresentare un valido supporto durante le operazioni decisionali.

Descrizione

In un ambiente dinamico, le imprese si trovano in una situazione di grande complessità gestionale e nell'esigenza di gestire quantità sempre maggiori di informazioni in modo sempre più efficace, efficiente e tempestivo per poter così rispondere ai continui cambiamenti del mercato e delle sue esigenze: prendere decisioni velocemente richiede la possibilità di disporre di tutte le informazioni necessarie in tempi rapidi, il che è possibile solo se l'impresa è dotata di un sistema informativo in grado di rendere

disponibili le informazioni in tempo reale. Le tecnologie informatiche offrono grandi potenzialità poiché consentono alle aziende di controllare, pianificare e gestire in modo integrato tutte le attività, nonché di elaborare velocemente una maggiore quantità di dati ed informazioni di quanto fosse possibile in passato.

La parte del sistema informativo composta dai calcolatori, dalle reti informatiche, dalle procedure per la memorizzazione e la trasmissione elettronica delle informazioni prende il nome di sistema informatico. Infatti, i concetti fondamentali alla base di un sistema informativo sono dati, informazioni e processi, e non presuppongono l'utilizzo di tecnologie informatiche. Ciononostante, anche se l'esistenza del sistema informativo è indipendente dalla sua automazione, il relativo sistema informatico ricorre quasi sempre all'utilizzo di una o più basi di dati per l'archiviazione e il reperimento delle informazioni, e ad appositi moduli software per l'inserimento e la gestione.

Classificazioni dei Sistemi Informativi

I principali Sistemi Informativi utilizzati all'interno di un'organizzazione o di un'azienda vengono generalmente classificati:

1) **Per funzione:** in cui ogni funzione aziendale possiede il proprio Sistema Informativo. Ad esempio la funzione **R&S** dovrà avere un sistema che le consentirà di programmare, controllare, e ricercare informazioni riguardanti gli ambiti tecnici e scientifici. Vengono dunque usati i sistemi **PM** oppure anche dati scientifiche. La funzione **Produzione** dovrà utilizzare dei sistemi che serviranno per la progettazione, la programmazione ed il controllo della produzione e possono essere ad esempio i sistemi di gestione e manutenzione o i sistemi **CAD**. La funzione **Logistica**, la quale si occupa degli acquisti e della gestione dei magazzini utilizzerà dei sistemi specifici per la gestione dei fornitori e per la gestione degli ordini. La funzione **Marketing e vendite** che si occupano appunto della gestione delle vendite e del marketing, e necessitano di sistemi informativi che si occupino dell'elaborazione dei dati e di gestire l'acquisizione degli ordini. La funzione **Finanza** ha come obiettivo la gestione delle risorse finanziarie e ha bisogno di sistemi che raccolgano dati relativi alle varie entrate e uscite mentre la funzione **Gestione del personale**, la quale ha il compito di gestire ciò che riguarda la remunerazione dei lavoratori e la loro sicurezza avrà bisogno di sistemi informativi che rilevino la presenza e registrino le paghe e gli stipendi dei vari lavoratori.

2) **Per attività:** si dividono i sistemi informativi in base al tipo di attività, in particolare si fa riferimento alla piramide aziendale in cui generalmente nel gradino più alto sono collocate le attività strategiche, poi quelle tattiche e poi quelle operative. Le tipologie di Sistema Informativo sono quindi:

- **ESS:** sono quelli utilizzati per il più alto livello dell'organizzazione aziendale, e vengono quindi utilizzati a livello strategico. Riguardano le decisioni non di routine, ovvero quelle decisioni che devono essere prese qualora si presentino problematiche "nuove" per l'azienda e per le quali non esista una procedura specifica per la risoluzione. Si occupano quindi di controllare l'andamento a livello gestionale, integrando anche dati provenienti dall'esterno dell'azienda. Elaborando i dati si riescono quindi a capire quali sono le criticità e farle notare ai manager talvolta anche tramite l'utilizzo di grafici avanzati.

- **DSS**: anche questi SI si riferiscono alle funzioni di tipo manageriali, in particolare servono ai manager per prendere decisioni e risolvere problematiche utilizzando sia i dati interni all'azienda che quelli provenienti dall'esterno. Accorpano elevate quantità di dati necessari per le operazioni decisionali e questa quantità di dati viene "restituita" all'utilizzatore in modo che possa usufruirne per analizzarli e lavorarli in maniera interattiva.

- **MIS**: sono SI utilizzati dal manager, acquisiscono i dati dal TPS e questi dati vengono poi forniti al manager sotto forma di reports, di dati storici o di prestazioni correnti.

- **TPS**: questi SI vengono utilizzati a livello operativo dell'azienda. Si tratta di un sistema che svolge operazioni di routine che servono giornalmente per le attività aziendali come inserimento di ordini, calcolo degli stipendi ecc.

3) **Per processi**: vengono utilizzati, in base al processo aziendale a cui si riferiscono, per gestire al meglio il medesimo processo. Bisogna inoltre sapere che un processo può coinvolgere più reparti.

- **ERP**: sono sistemi informativi che si occupano della gestione di più processi aziendali e vengono utilizzati per gestire al meglio più risorse. Le aree di cui si occupa questo sistema sono diverse, e sono: gestione dei materiali (approvvigionamento e stoccaggio), produzione, finanza, marketing ecc. Grazie all'utilizzo di un solo database, all'interno di esso vengono inserite tutte le informazioni e i dati riguardo al ciclo attivo, ovvero ciò che riguarda gli incassi, e riguardo anche al ciclo passivo, che riguarda i fornitori ed i pagamenti.

- **CRM**: il focus di questo sistema informativo è il cliente e non, come in quelli sopra elencati, il prodotto. Questo sistema è molto utilizzato dalle aziende per gestire i vari clienti, consente di creare e instaurare dei rapporti con essi e di gestirle nel tempo.

- **SCM**: questi SI si occupano di coordinare e gestire le varie funzioni aziendali sia all'interno dell'azienda che lungo la supply chain (catena di approvvigionamento). Si occupano quindi di migliorare le prestazioni dei singoli membri dell'intera supply chain. Lo scopo principale è quello di massimizzare il livello di servizio relativo al cliente finale, e per fare ciò si necessita di un'ottimizzazione del capitale che viene utilizzato e dei vari costi. Si occupa delle attività che riguardando la gestione e la previsione della domanda, del trattamento dei vari ordini, dell'acquisizione di materie prime e semilavorati, della spedizione del prodotto finito al cliente finale ecc. Praticamente si ha una gestione a 360° delle funzioni produzione, logistica e marketing.

Elementi di un sistema informativo

Come dice la parola stessa, un sistema informativo è un "insieme" di elementi (nel nostro caso informazioni) unite in un unico agglomerato. Possiamo dare una prima classificazione delle caratteristiche essenziali che connotano questo tipo di sistema:

- 1) **Dati**: sono la componente essenziale del sistema, ma dal momento che non sono ancora stati elaborati, si presentano in uno stato primitivo.
- 2) **Informazioni**: insieme di dati già elaborati, strettamente collegati tra di loro con un fine preciso.

- 3) **Persone:** coloro che si occupano di raccogliere e catalogare i dati di interesse (opportunamente registrati), affinché possano essere poi elaborati dalle strutture competenti. Sono anche i destinatari delle informazioni già manipolate.
- 4) **Strumenti:** è l'insieme delle attrezzature che sono in grado di far viaggiare le informazioni tra fornitore e acquirenti, tra diverse aziende, e in genere tra punti diversi di un'azienda. Possiamo anche inserire in questa categoria tutte quelle infrastrutture in grado di trasformare i dati in informazioni. Ovviamente al giorno d'oggi si tratta di mezzi altamente tecnologici.
- 5) **Procedimenti:** è l'insieme delle procedure che permettono di capire in che maniera vengono raccolti ed elaborati i dati. Per ogni singola finalità, le persone di competenza devono scegliere la modalità per elaborare i dati, dal momento che ogni azienda ha una propria esigenza da soddisfare.

Obiettivi di un sistema informativo

I procedimenti sopra elencati sono finalizzati a soddisfare con efficacia ed efficienza le esigenze conoscitive interne ed esterne d'azienda. Soddisfare con:

➤ A) **Efficienza:** fa riferimento al rapporto input-output, in quanto essa può essere definita come la capacità di raggiungere il miglior risultato con le risorse a disposizione o, più in particolare:

- ✓ Miglior risultato ottenibile a parità di risorse.
- ✓ Minor utilizzo quantitativo di risorse, a parità di risultati.

➤ B) **Efficacia:** rapporto tra risultato ottenuto ed obiettivo prefissato; si tratta di un giudizio qualitativo sul risultato ottenuto; quindi, è necessario effettuare un confronto.

Dal punto di vista del SI, tale qualità si ha quando l'informazione prodotta soddisfa l'esigenza informativa di tutti i soggetti. Più in particolare, possiamo considerare i cosiddetti requisiti di efficacia di un SI:

Selettività: il SI deve produrre solo le informazioni utili e necessarie per poter prendere le decisioni; tale concetto, di per sé semplice, può essere evidenziato secondo diverse tecniche. Infatti, in teoria, l'impresa potrebbe trovarsi a gestire una quantità ingente di dati. Per gestire tale requisito, si possono considerare due approcci:

1. Definire a priori il livello di selettività, a fronte dei diversi fabbisogni di informazioni, esterni ed interni, ma ciò genera un problema in termini di definizione della selettività.
2. Lasciare che sia il destinatario delle informazioni a selezionare i dati (ovviamente, in questo caso, bisogna fornirgli tutte le informazioni sul problema); dunque, ci si basa sulle capacità dei manager di selezionare automaticamente ciò che interessa. La selettività è un problema che deve essere risolto, poiché solo in questo caso il sistema può risultare economico ed efficiente (in quanto permette di ottenere anche riduzioni di costi).

Tempestività: attiene al tempo che il SI impiega per produrre le informazioni necessarie al destinatario; tale parametro presenta diverse accezioni:

1. Tempo impiegato dal SI per produrre l'informazione richiesta (tempo di risposta).
2. Capacità del SI di produrre informazioni che coprono un arco temporale più o meno lungo.
3. Frequenza con cui una certa informazione viene richiesta (periodicità); dunque, si tratta della capacità del sistema di produrre più volte la stessa informazione.

Affidabilità: capacità del SI di produrre informazioni corrette ed esenti da errori; tale concetto richiama quello di accuratezza dei dati caricati sul SI. Questo parametro, infatti, dipende essenzialmente dalla correttezza del dato caricato e dalla correttezza delle procedure di elaborazione dati. I controlli automatici, poi, migliorano l'accuratezza del dato.

Flessibilità: le esigenze informative dei destinatari si modificano nel tempo; quindi, bisogna creare un SI capace di assecondare tali esigenze e che sia strutturato sulla base delle stesse, nonché che riesca ad adattarsi alle loro modificazioni.

Accettabilità: attiene al rapporto utente-SI ed al giudizio che l'utente dà allo stesso; ciò, inoltre, è strettamente collegato alla sua facilità d'uso (che può essere capita bene quando si passa da un SI ad un altro), nonché altri requisiti descritti.

Non sempre efficacia ed efficienza si verificano contemporaneamente ed in uno stesso SI. Infine, un altro concetto strettamente collegato a tali parametri è quello di economicità, che considera l'aspetto economico, guardando al prezzo pagato dall'azienda e, quindi, facendo riferimento all'efficienza esterna del SI, ovvero quella nel rapporto con il mercato. Si consideri, poi, che tali parametri devono essere raggiunti per le esigenze conoscitive interne ed esterne e, quindi, è importante notare che i destinatari delle informazioni potrebbero essere anche esterni all'azienda e bisogna tenere conto anche di questo e delle loro esigenze. Dunque, si tratta di uno strumento di supporto all'attività di management (sia supporto alle decisioni che strumento di comunicazione e accumulazione di conoscenza).

Funzioni di un sistema informativo

Un sistema informativo ha il compito di:

- raccogliere i dati;
- conservare i dati raccolti, archiviandoli;
- elaborare i dati, trasformandoli in informazioni;
- distribuire l'informazione agli organi aziendali utilizzatori,
- fornire supporto ad un organo decisionale (ad esempio un manager), nel caso di decisioni aziendali di routine e non di routine.

Si svolgono tramite attività che si devono svolgere per la gestione delle informazioni, modalità organizzative con cui devono essere condotte le predette e strumenti tecnologici con cui svolgerle. Per fare questo il sistema informativo si può avvalere di tecnologie informatiche: la parte del sistema informativo aziendale che se ne avvale prende in nome

di sistema informatico Con il diffondersi delle tecnologie informatiche, il sistema informatico finisce per rappresentare la quasi totalità del sistema informativo, ma, almeno a livello concettuale, il sistema informativo non implica di per sé l'uso dell'informatica; del resto prima che fossero introdotte le tecnologie informatiche già esistevano sistemi informativi.

Le informazioni fornite dal sistema informativo agli organi aziendali sono necessarie agli stessi per assumere le decisioni e sono caratterizzate da:

- il contenuto (ossia la rilevanza per il destinatario e la correttezza intrinseca);
- il tempo nel quale sono rese disponibili;
- il luogo ove sono rese disponibili;
- la forma con la quale sono presentate.

Sistema informativo contabile

Il sistema informativo aziendale può essere idealmente distinto in due sottoinsiemi: il sistema informativo non contabile, dove si raccolgono e organizzano le informazioni sia qualitative sia quantitative riguardanti l'azienda, il mercato e l'ambiente esterno che, come abbiamo detto, fanno da supporto alle scelte del vertice strategico e del nucleo operativo; il sistema informativo contabile, costituito da informazioni di natura quantitativa che riguardano sia fatti esterni che fatti interni di gestione.

Il sistema informativo contabile poggia sui documenti originari e comprende:

- gli inventari;
- le scritture elementari;
- le contabilità sezionali;
- la contabilità generale;
- la contabilità gestionale;
- il budget.

Il sistema informativo contabile deve:

- rilevare i rapporti con i terzi;
- far fronte a quanto stabilito dalla legge in materia di scritture obbligatorie;
- valutare i risultati conseguiti con la gestione, esaminata negli aspetti reddituali finanziari e patrimoniali;
- consentire il controllo della gestione;
- fornire informazione su cui poggiano le loro decisioni a tutti coloro (stakeholder) che sono coinvolti direttamente o indirettamente nell'impresa.

Il bilancio d'esercizio evidenzia la situazione patrimoniale e finanziaria e risultati economici ottenuti dall'impresa. I prospetti contabili che lo compongono sono lo Stato patrimoniale e il Conto economico). Il reporting è destinato a fornire informazioni opportunamente selezionate alle persone che all'interno dell'azienda devono assumere decisioni; consiste nella redazione di rapporti, presentati in forme libere e con contenuti che devono rispondere alle diverse esigenze dei destinatari.

Cespite (Asset)

Il cespite (pronuncia: /'ʧɛspite/ oppure /'ʧɛspite/; in lingua inglese asset), nella finanza e nell'economia aziendale, è un bene o risorsa sia tangibile che intangibile di proprietà che ha un valore quantificabile tramite valuta, che si può scambiare tramite compravendita e che si può convertire in denaro liquido (cioè si dice "liquidabile", dotato di "liquidabilità").

Caratteristiche e le due classificazioni base

Nelle trattazioni tecnico-economiche tradotte dall'inglese, è raro usare il termine italiano "cespite" (che ha una valenza contabile, di bilancio) piuttosto si usa la parola bene. Sia soggetti privati (persone fisiche e giuridiche come le società, cioè aziende e partnership varie, e organizzazioni non-profit) che soggetti pubblici come lo Stato e le sue istituzioni sono proprietari/titolari di asset. Esempi di asset sono il denaro, prodotti finanziari come le azioni e obbligazioni (sono delle security), i conti in banca, i forwards, i futures, le options, gli SWAP (le securities, i conti e questi altri strumenti derivati sono detti "asset finanziari"), edifici, terreni, macchinari, veicoli, brevetti, software, certificazioni e il valore del brand e del know-how.

Nello stato patrimoniale, facente parte del foglio di bilancio, sono parte delle attività. Nel caso di una società, compongono il capitale sociale. Il capitale sociale è a sua volta un macro-asset ibrido e composto da asset di più tipi, anche finanziari (per esempio, denaro conferito dai soci tramite l'acquisto di security, ovvero azioni e obbligazioni, e terreni/macchinari/veicoli/edifici conferiti). Questi asset si usano per gestire le attività di business (e.g. macchinari) o migliorarle (e.g. macchinari nuovi e hi-tech), fare investimenti per soddisfare i bisogni correnti o nel medio e lungo termine, per ottenere guadagni e generare cash flow anche passivamente nell'immediato o nel futuro più o meno lontano (e.g. possesso di brevetti e marchi sfruttati da terze parti previo pagamento dei diritti e delle royalties nel franchising, possesso di beni dati in prestito tramite per esempio la formula del leasing) e per ottenere finanziamenti a debito siccome gli asset correnti si possono porre a garanzia. L'accumulo di debiti tramite ricorso alle banche e all'emissione di obbligazioni/bond creano gravame sugli asset, cioè accumulano le liability. Se dagli asset si sottraggono le liability, si ottiene un valore che, nell'accounting finanziario delle corporation, si dice equity: l'equity sono gli asset liberi da gravame. Nel caso degli stati, questo valore in macroeconomia non si chiama "equity" ma ricchezza nazionale (wealth).

Come detto in precedenza, gli asset fundamentalmente sono di due tipi, ovvero tangibili e intangibili in base alla loro fisicità, ma quelli intangibili/immateriali si possono suddividere in asset finanziari e non-finanziari. I primi sono tutti i titoli di credito e debito emessi da una società per finanziarsi tramite debito o non a debito, cioè tramite equity; in altre parole, sono i titoli immateriali (in passato erano pezzi di carta oggi dematerializzati e scambiati over the counter OTC o in borsa se la società è quotata) con cui una società pratica il debt financing o l'equity financing, come indica la corporate finance (l'equity è pubblica se avviene in borsa siccome è un mercato pubblico e regolamentato, mentre si dice "private equity" se lo scambio di titoli avviene over the counter, non in borsa ma in

altri canali privati, informali e non regolamentati). Gli asset finanziari sono le azioni, le obbligazioni e i derivati. Peraltro, tutti e tre sono detti "security/valori mobiliari". Le obbligazioni sono emesse sia dalle società (obbligazioni societarie/corporate bond) che dallo Stato e dalle municipalità (obbligazioni statali/government bond). Gli altri asset immateriali non-finanziari sono per esempio i software, i brevetti, i marchi o brand e le licenze.

In sintesi, anche solo per comodità, si possono riordinare in due categorie:

- asset tangibili (e.g. macchinari);
- asset intangibili (e.g. azioni e brevetti).

Nei fogli di bilancio/balance sheet e simili report finanziari (le società quotate in borsa devono produrli trimestralmente e devono farli controllare e revisionare da una società di audit) gli asset possono essere suddivisi in quattro categorie (la classe "asset finanziari" è in comune).

La prima classe è quella degli asset correnti, cioè le risorse da liquidare/convertire in denaro entro un anno, dunque in un orizzonte temporale di breve termine. Essi sono il denaro, i cash equivalents (come i certificati di deposito/CD bancari), i crediti/accounts receivable (e.g. i pagamenti dei clienti, che nel commercio internazionale possono avvenire anche a 30, 60, 90 giorni dalla spedizione o dall'emissione della fattura commerciale/invoice; nei casi limite, il cliente è insolvente perché effettivamente tale o perché dichiara bancarotta fraudolenta), le spese prepagate (e.g. un pagamento anticipato per coprire i costi di spedizione o assicurazione di merce o per sicurezza) e le scorte/inventory ancora utilizzabili (potrebbero deperire nel tempo). Se un asset corrente si deprezza/svaluta, si registrano sia il costo originale che quello attuale, che può essere deprezzato o addirittura rivalutato (si registra cioè il costo storico/historical cost). Se i crediti non si possono più ricevere in nessun modo a seguito di insolvenza di un creditore (e.g. un cliente), il credito diventa inesigibile e cessa di essere un asset corrente e diventa di fatto una spesa (è come spendere risorse per "donare" beni e servizi che non verranno mai più pagati); la voce apposita si chiama "spese per crediti inesigibili" (bad debt expense). Il bad debt non si può pagare ed è una perdita per il creditore, a differenza di un debito che viene sfruttato per crescere e ripagato al creditore con eventuali interessi; quest'ultimo si può immaginare come "good debt". Il valore degli asset totali si calcola come un'addizione del valore quantificato con una valuta di tutti i suoi componenti detti finora: $\text{Current Assets} = C (\text{cash}) + CE (\text{cash equivalents}) + I (\text{inventory}) + AR (\text{accounts receivable}) + MS (\text{marketable securities}) + PE (\text{prepaid expenses}) + OLA (\text{other liquid assets})$; in breve, $\text{current assets} = C + CE + I + AR + MS + PE + OLA$.

La seconda categoria è quella degli asset intangibili.

La terza categoria, che viene considerata come separata dalla seconda e non sovrapposta (non ci sono overlap) è quella degli asset finanziari acquisiti da altre società e stati tramite l'acquisto (quelli emessi e venduti dalla società stessa sono calcolati tra quelli correnti siccome, con la compravendita spedita, sono facilmente cedibili e liquidabili: sono infatti titoli mobiliari e negoziabili, "marketable securities").

La quarta è quella degli asset fissi o non correnti o "beni capitali" (capital goods): esse sono le risorse a lungo termine e che si utilizzano senza consumarle completamente, e.g. edifici, impianti e capannoni, terre, macchinari, veicoli, mobili e computer. Una celebre

sigla per indicarli è PP&E, ovvero "property, plant, and equipment". Le scorte, siccome si usano nel breve termine (anche se ne avanzano e si conservano), non sono asset fissi: cento chili di arance intere per produrre succo sono diversi da un capannone in cui le arance si spremono per produrre succo d'arancia: entrambi si usano ma, mentre i cento chili di arance intere spariscono in pochi giorni, il capannone di base è ancora presente e in piedi dopo dieci anni. Gli asset fissi/non correnti si liquidano meno lentamente (e.g. se si rivende un macchinario), sicuramente non si considerano come liquidabili entro un anno e sono esposti al deprezzamento lungo il tempo in base all'usura, alla mancanza di manutenzione, ai prezzi di mercato e all'innovazione tecnologica. Gli asset correnti non sono deprezzati.

In sintesi, in base alla comune classificazione nei fogli di bilancio, gli asset formanti il capitale (nelle società, il cosiddetto capitale sociale/capitale di rischio) si possono riordinare in quattro categorie:

- Asset correnti (current assets), inclusi i prodotti finanziari emessi.
- Asset fissi/non correnti o "beni capitali" (fixed/noncurrent assets, PP&E) di cui si calcola il deprezzamento.
- Asset intangibili (intangible assets) ma non finanziari.
- Asset finanziari (financial asset) di altre società o stati.

Nel mondo, ogni stato ha un suo standard contabile (e.g. negli Stati Uniti, si usano i GAAP, molto noti); a essi, si aggiungono gli IFRS, che sono internazionali e sono molto usati in Europa.

I cespiti possono essere dismessi tramite cessazione d'uso o vendita, e secondo le normative vigenti in termini di bilancio, devono essere svalutati e/o ammortizzati all'avverarsi di certe condizioni. Nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione coincidono con il complesso di hardware, software e know-how consolidato di proprietà dell'impresa.

Asset

Nell'inglese tecnico, asset è genericamente un "bene" e quindi equivale al cespite italiano. In realtà, in diversi contesti settoriali, per asset s'intende qualcosa di più lato cioè "risorsa". Quindi non solo asset materiali (macchine, apparecchiature, dispositivi, impianti, mezzi, infrastrutture, ecc.) o immateriali (software, informazioni, certificazioni o qualifiche), ma anche conoscenze e capacità delle persone (il capitale umano) e patrimonio (disponibilità finanziarie).

Questa tematica è trattata dalla gestione patrimoniale che non riguarda solo i meri aspetti contabili/amministrativi relativi ai cespiti e, soprattutto, nella business continuity ove asset è, genericamente, qualsiasi bene che abbia valore per un'organizzazione. In italiano, questo concetto allargato di asset, è tradotto "risorsa".

Royalty

Con royalty (termine della lingua inglese) si indica il diritto del titolare di un brevetto o di una proprietà intellettuale ad ottenere il versamento di una somma di denaro da parte di chiunque effettui lo sfruttamento di detti beni per fini commerciali e/o di lucro.

Utilizzo

Le royalties sono applicate in campo industriale per la remunerazione di diritti derivanti da brevetti che possono essere ceduti, dietro contratto, in licenza a terzi. Non esiste una regola fissa per la determinazione delle royalties in quanto derivano da pattuizioni contrattuali fra privati e possono assumere quindi numerosissime forme.

Determinazione del valore

La royalty può essere determinata una tantum oppure può essere rateizzata. Il valore rateale può essere determinato da una percentuale sul prezzo di vendita, all'ingrosso o al dettaglio, sul guadagno unitario, sul costo di produzione. Nel caso di royalty percentuale, essa può essere crescente o decrescente nel tempo in relazione alle aspettative di vita commerciale del prodotto o a livelli presunti di fatturato.

Il valore varia da Paese a Paese; vi sono Paesi come l'Irlanda dove le royalties non sono praticate. A titolo indicativo si può affermare che nella maggior parte dei Paesi della UE le royalties applicate sul fatturato annuo relativo al bene di cui si è ceduta la licenza variano dal 2 al 50%, ma possono esistere situazioni dove i livelli sono diversi da quelli indicati.

Patrimonio netto (equity)

Il patrimonio netto (anche capitale netto, in inglese: net worth; in contabilità, equity), in ragioneria, economia aziendale e diritto commerciale, esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa.

Rappresenta la misura dei mezzi propri investiti dall'imprenditore o dai soci nell'impresa, mentre il patrimonio lordo rappresenta il totale degli impieghi (o investimenti) effettuati anche con il concorso del capitale di credito.

Descrizione

Esso rappresenta, infatti, le cosiddette fonti di finanziamento interne (vedi bilancio d'esercizio), ossia quelle fonti provenienti direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'impresa.

Dato il valore degli asset totali di una società, se vi si sottrae il valore totale del gravame su questi asset (cioè le liability), si ottiene il valore degli asset liberi da gravame, cioè l'equity, che si incrementa finanziandosi emettendo azioni nel mercato pubblico e regolamentato come la borsa (public equity) o in un mercato over the counter (private equity). Quest'ultimo concetto non è presente solo in corporate finance e contabilità finanziaria, ma anche nella common law (equity) con un altro significato.

In altri termini, ci si riferisce al capitale proveniente:

- Dall'imprenditore, nel caso di imprese individuali.
- Dai soci, nell'ipotesi di impresa collettiva.

- Dall'autofinanziamento, ossia utili realizzati e reinvestiti all'interno della stessa impresa.

Il patrimonio netto è pertanto l'insieme dei mezzi propri (rappresentano capitale di pieno rischio, poiché si tratta di capitali sottoposti integralmente alle sorti dell'impresa e operanti come garanzia nei confronti dei terzi) determinato dalla somma del capitale conferito dal proprietario (o dai soci) in sede di costituzione dell'impresa o durante la vita della stessa con apporti successivi e dall'autofinanziamento.

In concreto, il patrimonio netto si scompone in più voci, dette parti ideali di patrimonio netto, per distinguere la parte derivante dall'apporto dei soci dalla parte derivante dall'autofinanziamento proprio. Tali parti ideali possono essere di segno positivo o negativo.

In ambito bancario, finanziario e assicurativo il patrimonio è vincolato a dei criteri di adeguatezza quantitativi e qualitativi, secondo i quali i fondi devono essere proporzionati ai rischi finanziari e operativi tipici. In tale accezione, il patrimonio diviene anche presidio per stabilità del sistema finanziario (oltre alla già menzionata funzione di garanzia verso i creditori sociali). Rispetto al patrimonio netto contabile, il patrimonio considerato ai fini di vigilanza considera anche strumenti di debito "ibridi", qualora questi siano irredimibili e utilizzabili per assorbire le perdite di esercizio.

Struttura

In particolare, nelle imprese con veste di società è costituito dalle seguenti voci:

- **Capitale sociale**, che rappresenta il capitale conferito dai soci al momento della costituzione dell'impresa. Versamenti a titolo di capitale sociale possono essere operati anche in seguito, quando la vita dell'impresa lo richiede. Il capitale sociale è frazionato in quote, ognuna rappresentativa di una parte di esso. Le quote vengono assegnate in proporzione al capitale versato. Nel corso della vita dell'impresa il capitale sociale può aumentare (quando si rendono necessari nuovi finanziamenti e non si vuole o non si può ricorrere a finanziamenti esterni) o diminuire (in caso di perdite consistenti oppure in caso di esubero).
- **Riserve**, in prima approssimazione vengono costituite trattenendo nell'impresa gli utili conseguiti che non vengono distribuiti ai soci (riserve di utili), e che quindi rappresentano una forma di autofinanziamento adottata dall'impresa stessa. Quindi le riserve costituiscono la più autentica fonte interna di finanziamento, ancor più propria dell'impresa di quanto possa essere il capitale sociale. Quest'ultimo, infatti, non è prodotto dall'impresa ma acquisito da soggetti terzi, cioè i soci. Le riserve di utili possono essere: obbligatorie (o legali), statutarie, facoltative. Alle riserve di utili si affiancano le "riserve di capitale" le quali includono finanziamenti soci in conto capitale "a fondo perduto" o in conto "aumenti futuri di capitale". Nel primo caso si tratta di conferimenti che i soci effettuano per fornire risorse immediate, al fine di assorbire perdite di esercizio; nel secondo caso si tratta di accantonamenti di risorse che saranno utilizzate per un futuro aumento di capitale.
- **Utili da destinare**, costituiti dall'utile d'esercizio conseguito nell'ultimo esercizio e dal residuo utile di un esercizio precedente in attesa di

destinazione. Tali utili, in base alle decisioni dei soci, possono essere distribuiti ai soci o portati in aumento di riserve o a copertura di perdite pregresse.

- **Perdite in sospeso**, che possono riguardare la perdita d'esercizio subita nell'ultimo periodo amministrativo o perdite di esercizi precedenti. Tali perdite potranno essere coperte con varie modalità a seconda delle decisioni dei soci.

Bisogna notare che il capitale sociale, le riserve e gli utili da destinare sono parti ideali positive, mentre le perdite in sospeso sono parti ideali negative.

Si ha, dunque, la seguente relazione:

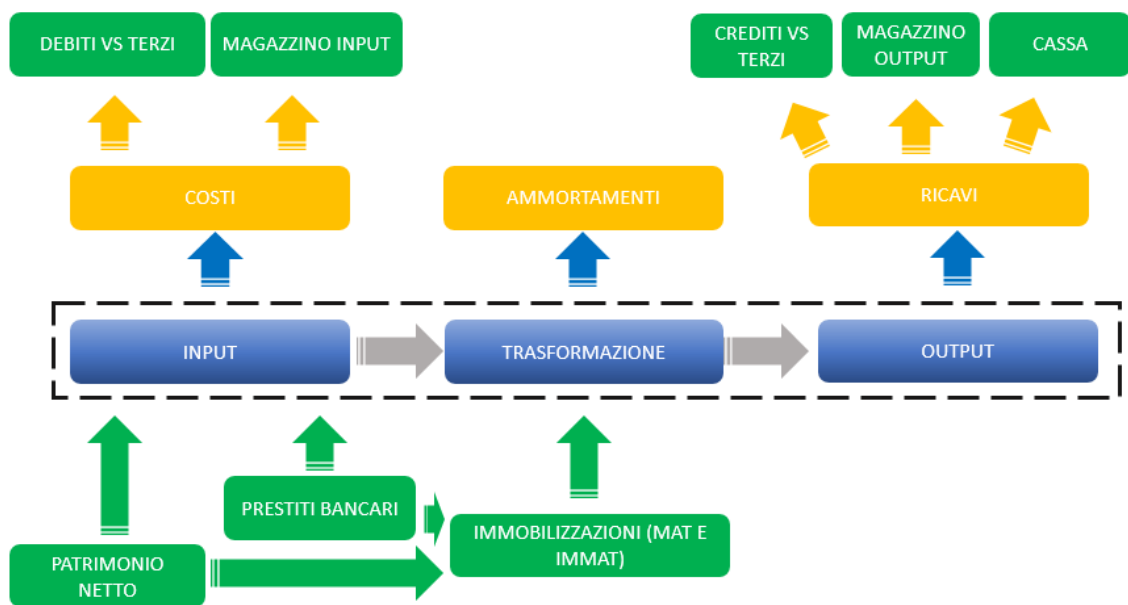
Patrimonio Netto = capitale sociale + riserve + utili conseguiti in attesa di destinazione - perdite in sospeso in attesa di copertura

Può essere considerato:

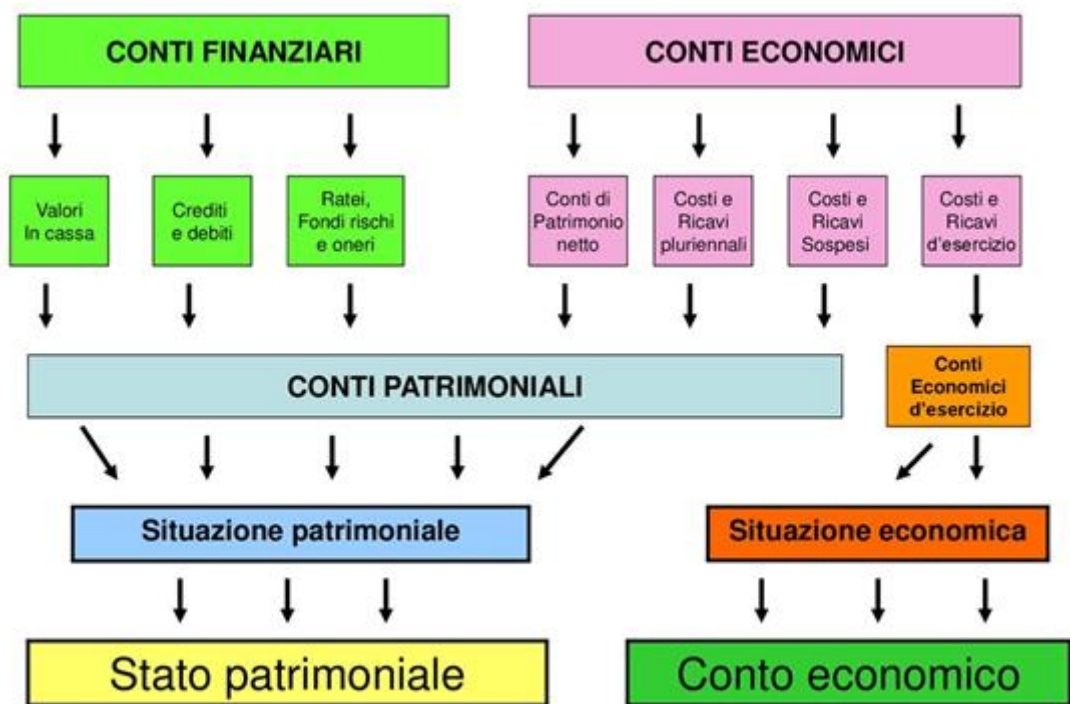
- Da un punto di vista contabile, dalla differenza tra attività e passività dello stato patrimoniale.
- Da un punto di vista economico come effettiva ricchezza di competenze dei soci, ricchezza che si ricava dalla liquidazione dell'attivo e dopo aver rimborsato il passivo.
- Da un punto di vista finanziario come fonte di finanziamento interna.

Bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio (o foglio di bilancio dall'inglese balance sheet), in economia aziendale, è l'insieme dei documenti contabili e report finanziari che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria (e.g. asset, cash flow...) al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso. Ogni paese ha i propri standard contabili, ma esistono alcuni standard contabili internazionali (e.g. International Financial Reporting Standards IFRS). Le società per azioni che si quotano in una borsa devono produrre un foglio di bilancio trimestrale (quarterly financial report) che deve essere sottoposto a un'agenzia di audit per controlli (e cioè per prevenire le frodi contabili nei cosiddetti "bilanci truccati").



Schema di Conto Economico e Stato Patrimoniale – Partita Doppia e Bilancio



Schema dai Conti al Bilancio

Schema Conto economico

A) Valore della produzione	1) ricavi delle vendite e delle prestazioni 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio
B) Costi della produzione	6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci 7) per servizi 8) per godimento di beni di terzi 9) per il personale 10) ammortamenti e svalutazioni 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci 12) accantonamenti per rischi 13) altri accantonamenti 14) oneri diversi di gestione
Differenza tra valore e costi della produzione (A – B)	
C) Proventi e oneri finanziari	15) proventi da partecipazioni 16) altri proventi finanziari 17) interessi e altri oneri finanziari 17-bis) utili e perdite su cambi
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	18) rivalutazioni 19) svalutazioni
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D)	
20) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate 21) utile (perdite) dell'esercizio	

Schema di Conto Economico

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO			Passivo		
A) CREDITI V/ SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI , con separata indicazione della parte già rich.			A) PATRIMONIO NETTO		
B) IMMOBILIZZAZIONI			I. Capitale sociale		
<i>I. Immobilizzazioni immateriali</i>			II. Riserva da sovrapprezzo azioni		
1) Costi di impianto e di ampliamento			III. Riserva di rivalutazione		
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità			IV. Riserva legale		
3) Diritti brevetto ind.le e utiliz. opere dell'ingegno			V. Riserve statutarie		
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio		
5) Avviamento			VII. Altre riserve, distintamente indicate		
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti			VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		
7) Altre			IX. Utile (perdita) dell'esercizio		
<i>Totale</i>			Totale Patrimonio netto (A)		
<i>II. Immobilizzazioni materiali</i>			B) FONDI PER RISCHI E ONERI		
1) Terreni e fabbricati			1) Per trattamento di quiescenza e obb.sim		
2) Impianti e macchinario			2) Per imposte, anche differite		
3) Attrezzature industriali e commerciali			3) Altri		
4) Altri beni			Totale Fondi per rischi e oneri (B)		
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti			C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO		
<i>Totale</i>			D) DEBITI , con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi
<i>III. Immobilizzazioni finanziarie</i> , con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:			1) Obbligazioni		
1) Partecipazioni in:			2) Obbligazioni convertibili		
a. imprese controllate	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	3) Debiti verso soci per finanziamenti		
b. imprese collegate			4) Debiti verso banche		
c. imprese controllanti			5) Debiti verso altri finanziatori		
d. altre imprese			6) Acconti		
2) Crediti:			7) Debiti verso fornitori		
a. verso imprese controllate			8) Debiti rappresentati da titoli di credito		
b. verso imprese collegate			9) Debiti verso imprese controllate		
c. verso controllanti			10) Debiti verso imprese collegate		
d. verso altri			11) Debiti verso controllanti		
3) Altri titoli			12) Debiti tributari		
4) Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo			13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
<i>Totale</i>			14) Altri debiti		
Totale Immobilizzazioni (B)			Totale Debiti (D)		
C) ATTIVO CIRCOLANTE			E) RATEI E RISCONTI con separata indicazione dell'aggio su prestiti		
<i>I. Rimanenze</i>					
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo					
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati					
3) Lavori in corso su ordinazione					
4) Prodotti finiti e merci					
5) Acconti					
<i>Totale</i>					
<i>II. Crediti</i> , con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi			
1) verso clienti					
2) verso imprese controllate					
3) verso imprese collegate					
4) verso controllanti					
4-bis) crediti tributari					
4-ter) imposte anticipate					
5) verso altri					
<i>Totale</i>					
<i>III. Attività finanziarie</i> che non costituiscono immobilizzazioni					
1) Partecipazioni in imprese controllate					
2) Partecipazioni in imprese collegate					
3) Partecipazioni in imprese controllanti					
4) Altre partecipazioni					
5) Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo					
6) Altri titoli					
<i>Totale</i>					
<i>IV. Disponibilità liquide</i>					
1) Depositi bancari e postali					
2) Assegni					
3) Denaro e valori in cassa					
<i>Totale</i>					
Totale Attivo circolante (C)					
D) RATEI E RISCONTI con separata indicazione del disagio su prestiti					
TOTALE ATTIVO			TOTALE PASSIVO		
Conti d'ordine			Conti d'ordine		

Esempio standard di Stato Patrimoniale e Conto Economico

Il bilancio negativo di solito si collega al colore rosso, mentre quello positivo al verde o bianco.

Definizione di bilancio (ordinamento italiano)

Il bilancio d'esercizio è il documento che rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda al termine del periodo amministrativo e il risultato economico d'esercizio

Per giungere alla sua determinazione bisogna rispettare alcune fasi:

- redazione dell'inventario d'esercizio;
- registrazione delle scritture di assestamento;
- determinazione del saldo dei conti;
- redazione della situazione contabile;
- chiusura dei conti nel conto economico di fine anno e nello stato patrimoniale.

I documenti che devono essere redatti, nell'ordinamento italiano (e dunque nello standard italiano), sono:

- lo stato patrimoniale;
- il conto economico;
- la nota integrativa;
- il rendiconto finanziario (dal 15 agosto 2015).

Un altro documento giudicato di complemento è la relazione sulla gestione.

La redazione del bilancio ha due obiettivi: rispondere agli obblighi contabili e fiscali previsti dal codice civile e mettere a disposizione di operatori esterni ed interni all'impresa (fornitori, creditori, risparmiatori, analisti finanziari, Stato, soci, dipendenti) informazioni sull'andamento dell'impresa. Il bilancio può essere assoggettato o meno a revisione contabile.

La disciplina del bilancio è contenuta agli artt. 2423-2435 ter del codice civile.

Le norme in materia di bilancio (all'art. 2428 c.c.) prevedono che lo stesso sia corredato da una relazione degli amministratori sulla situazione della società e sull'andamento della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti.

Anche se non è parte integrante del bilancio, la relazione sulla gestione assolve a una funzione descrittiva ed esplicativa e completa le informazioni desunte dallo stato patrimoniale (SP), dal conto economico (CE), dalla nota integrativa (NI) e dal rendiconto finanziario (RF).

Le sue funzioni sono di illustrare la situazione complessiva dell'azienda (scenario economico, competitivo e ambientale in cui opera e con il quale interagisce; compatibilità e coerenza dei programmi di gestione con il contesto esterno) e l'andamento della gestione, sia passata che in corso, nel suo insieme e nei vari settori in cui l'azienda ha operato; nonché di illustrare l'andamento della redditività, gli aspetti finanziari e la loro influenza sulla formazione del risultato economico dell'azienda, con riferimento alle situazioni patrimoniali e finanziarie già determinatesi ma anche in relazione alle previsioni relative all'evoluzione della gestione (analisi dei dati che riguardano i costi, i ricavi e gli investimenti).

Un compito degli amministratori è, infatti, di delineare nella relazione sulla gestione le prospettive di sviluppo della gestione sulla base dei valori di bilancio e attraverso piani e programmi di medio-lungo e breve periodo.

In particolare, la relazione sulla gestione deve contenere un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta. Deve inoltre contenere indicazioni circa le attività d'investimento in ricerca e sviluppo delle società; i rapporti con imprese collegate, controllate e controllanti; il numero e il valore nominale delle azioni proprie, incluse quelle alienate nel corso dell'esercizio; i fatti di rilievo avvenuti dopo la data di chiusura del bilancio; l'evoluzione prevedibile della gestione.

Quindi, il bilancio d'esercizio non è soltanto un insieme di documenti da redigere secondo gli obblighi di legge, ma è la fonte principale d'informazione dei dati economici, patrimoniali e finanziari dell'impresa per tutte le classi di portatori di interesse nei suoi confronti (stakeholders): creditori, dipendenti, clienti e fornitori, organi statali di controllo, fisco, pubblica amministrazione; soggetto economico e/o management; azionisti di maggioranza e di minoranza.

È lo strumento fondamentale d'informazione per i terzi e per i soci al fine di giudicare (almeno in prima approssimazione) la convenienza a mantenere il legame con l'azienda. Nell'ottica di una maggiore trasparenza, i documenti di bilancio sono pubblici: gli stessi devono essere depositati presso la Camera di commercio competente per territorio che li archivia e li mette a disposizione di chiunque ne faccia richiesta, sia in forma cartacea che informatica.

È anche un utile strumento di controllo di gestione per impostare, attraverso opportune comparazioni ed analisi, un giudizio d'insieme sull'andamento della gestione svolta.

Durante l'esercizio tutte le operazioni di gestione vengono contabilizzate mediante scritture in partita doppia, i cui valori confluiscono negli appositi conti.

Le operazioni vanno registrate nel libro giornale.

I sottoconti vanno inseriti nel piano dei conti, che a sua volta può essere suddiviso in diversi livelli di aggregazione/classificazione, ad esempio i sottoconti possono essere raggruppati sotto conti detti "di mastro"; potendo arrivare sino a una struttura a 4 livelli:

- ✓ Gruppi.
- ✓ Mastri.
- ✓ Conti.
- ✓ Sottoconti.

Nel bilancio confluiranno tutti i saldi di ciascun conto dopo aver effettuato un apposito inventario e le rettifiche di valore.

Al termine del periodo amministrativo occorre redigere il bilancio di esercizio per evidenziare la composizione del capitale d'impresa; determinare il reddito prodotto dalla gestione.

Principi di redazione

I principi di redazione fissati dal codice civile (art 2423 bis del c.c.) sono:

- continuità;
- prudenza;
- competenza;
- separazione;
- costanza;
- prevalenza della sostanza sulla forma.

Continuità

Tutte le valutazioni devono essere effettuate con il presupposto del funzionamento aziendale, nella prospettiva che l'azienda continui nel tempo la sua attività nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato. Tutto questo significa che le valutazioni non devono essere effettuate come se si volesse liquidare il patrimonio vendendo tutti i beni, e pagando tutti i debiti, ma tenendo presente le evoluzioni future cui parteciperanno i beni oggetto di valutazione.

Prudenza

Nella determinazione del reddito:

- contabilizzare le perdite e gli oneri anche se incerti e solo presunti;
- contabilizzare componenti positivi solo se effettivamente realizzati alla chiusura dell'esercizio;
- non contabilizzare utili derivanti da incrementi patrimoniali che non siano certi e durevoli;
- si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza anche se conosciuti dopo la chiusura dell'esercizio.

Competenza Economica

Riporta al concetto aziendale conosciuto: si deve tener conto degli oneri e dei ricavi, indipendentemente dal pagamento e dall'incasso, solamente se imputabili economicamente all'esercizio; i costi di competenza sono quelli maturati nell'esercizio relativi a beni e servizi utilizzati nel periodo considerato; i ricavi si considerano di competenza quando sono maturati nell'esercizio e hanno avuto il correlativo costo.

Separazione

Affinché l'informazione fornita dal bilancio sia corretta occorre che, se in una voce di bilancio sono compresi elementi eterogenei, questi vengano valutati separatamente gli uni dagli altri e non compensati.

Costanza

Per limitare la possibilità di manovra, (cambiare di anno in anno a seconda della convenienza, i criteri di valutazione) di coloro che redigono il bilancio e per consentire la comparabilità dei bilanci nel tempo e fra aziende dello stesso settore, non è consentito, se non in casi eccezionali, di modificare i criteri di valutazione.

Prevalenza della sostanza sulla forma

Introdotta con D. Lgs. n.6/2003 e diffusa nei principi contabili nei Paesi di diritto anglosassone (substance over form), afferma che la valutazione delle voci nelle quali registrare le operazioni è determinata dalla loro funzione economica: se il rapporto tra le parti si svolge nel rispetto del contratto sottoscritto ma in modo da realizzare un altro tipo

di contratto sotteso (eventualmente in presenza di altri contratti che valutati tutti assieme equivalgono ai flussi finanziari di un'operazione differente), la contabilizzazione è determinata da quest'ultimo.

Struttura del bilancio (Lo stato patrimoniale)

Lo stato patrimoniale è il documento che definisce la situazione patrimoniale di una società in un determinato momento.

Lo stato patrimoniale è costituito da sezioni contrapposte: a sinistra vi è l'attivo e a destra il passivo.

Nell'attivo vengono inserite le attività o investimenti, nel passivo le fonti di finanziamento, ossia le passività e il capitale netto.

Fra le attività o investimenti possono essere presenti:

- liquidità immediate;
- liquidità differite;
- rimanenze (che possono essere riassunte con la voce attività correnti o attivo circolante);
- immobilizzazioni tecniche (materiali e immateriali);
- immobilizzazioni finanziarie, che possono essere riassunte nella voce attività fisse (o attivo immobilizzato).

Fra le fonti di finanziamento possono essere presenti:

- passività a breve scadenza;
- passività a media e lunga scadenza (che rappresentano le fonti esterne);
- capitale sociale;
- riserve di utili, che rappresentano le fonti interne.

Il conto economico generale

Il conto economico è il documento del bilancio che contiene i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio, redatto in maniera a scalare e classificato in base alla natura delle voci. È composto da quattro sezioni: A) Valore della Produzione, B) Costi della produzione, C) Proventi e Oneri Finanziari, D) Rettifiche di valore di attività finanziarie e il risultato d'esercizio. Precedente ai bilanci che partono dalla data del 1° gennaio 2016 era prevista anche la sezione E) Proventi e Oneri Straordinari, sezione eliminata in base al d.Lgs. n. 139 del 2015.

Nota integrativa

Documento che illustra le decisioni prese dagli amministratori dell'impresa nel redigere il bilancio, in modo da favorirne l'intelligibilità, spiegando dettagliatamente le voci inserite nello stato patrimoniale e nel conto economico.

La nota integrativa svolge quindi:

- Una funzione descrittiva di voci iscritte nei documenti contabili del bilancio.
- Una funzione esplicativa delle decisioni assunte in sede di valutazioni.

- Una funzione informativa e integrativa per quei dati che per la loro natura qualitativa o extracontabile non fanno parte dello stato patrimoniale e del Conto economico.

Le società che redigono il bilancio in forma abbreviata secondo l'art. 2435-bis, possono omettere alcune voci come indicato nell'art. 2435-bis comma 3.

Rendiconto Finanziario

Con il decreto legislativo 18 agosto 2015 n. 139 di riforma del bilancio è stato introdotto al comma 1 dell'articolo 2423 del codice civile tra i libri obbligatori il rendiconto finanziario, uno strumento che ha lo scopo principale di visualizzare l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci, secondo quanto riportato dal nuovo articolo 2425-ter del codice civile introdotto dallo stesso D.Lgs. 139/2015.

Principi italiani e internazionali

La forma del bilancio suindicata è quella richiesta dai principi nazionali contenuti nel Codice civile italiano e utilizzata dalla grande maggioranza delle società italiane. L'Unione europea, con il regolamento n. 1606 del 2002, ha introdotto l'obbligo di utilizzare i principi contabili internazionali, noti come IFRS (International Financial Reporting Standards), evoluzione degli standard IAS (International Accounting Standards), con i quali tuttora coesistono, tanto che gli standard effettivamente in uso sono denominati IAS/IFRS.

Tale obbligo è entrato in vigore con i bilanci chiusi o in corso al 31 dicembre 2005 per i bilanci delle banche, delle società di assicurazione, delle società finanziarie e per i bilanci consolidati di tutte le società per azioni quotate in Borsa. L'obbligo si è esteso anche ai bilanci d'esercizio delle società quotate con i bilanci chiusi o in corso al 31 dicembre 2006.

L'intento dell'introduzione dell'obbligo di utilizzare gli IAS/IFRS è quello di rendere più facilmente confrontabili i bilanci delle società, anche di paesi diversi, che utilizzano questi principi, prima difficilmente comparabili, data la presenza in quasi ogni Paese di propri principi nazionali.

La Direttiva 2013/34/CE modifica le norme sui bilanci di esercizio e consolidati, abrogando la 78/660/CEE e la 83/349/CEE. Vengono introdotti:

- obbligo di revisione contabile dei bilanci di esercizio e consolidati per le imprese medio-grandi; obbligo di pubblicare una relazione di gestione (art. 19) con indicazione dei pagamenti superiori a 100.000 euro, anche frazionati, succursali dell'impresa, gestione e copertura dei rischi, utile e patrimonio delle società collegate o controllate anche per interposta persona; un regime di informativa limitato per le piccole imprese con l'obbligo di deposito del bilancio presso un'autorità pubblica, in alternativa a quello di pubblicazione e diffusione;

- possibilità per gli Stati membri di consentire la compensazioni tra voci dell'attivo e passivo di stato patrimoniale, purché indicate al lordo in nota integrativa; la valutazione degli strumenti finanziari al valore netto, anche derivati; la valutazione delle immobilizzazioni con riserva di rivalutazione (non distribuibile) per ricalcolo ai valori correnti di mercato, alternativa al metodo "tradizionale" di valutazione al costo storico di acquisto con ammortamento; la valorizzazione delle partecipazioni col metodo del patrimonio netto; per ogni posta contabile l'indicazione del valore dell'esercizio precedente; l'indicazione in stato patrimoniale della destinazione dell'utile o del trattamento della perdita; il divieto di ammortamento dei costi di ricerca e sviluppo, se sono distribuiti utili mentre le riserve non sono pari all'ammortamento residuo; l'ammortamento entro un massimo di 5 anni dei costi di impianto e ampliamento (art. 12); retribuzione (art. 17) del Consiglio di Amministrazione, organi di direzione e controllo, e costo del personale dettagliato per voce e categorie (operai, impiegati, quadri, dirigenti).

Capitale umano

Con il termine capitale umano si intende l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, capacità relazionali, acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi.

Meccanismi di formazione e crescita del capitale umano

La formazione e crescita del capitale umano avviene tramite i processi educativi di un individuo che interessano:

- l'ambiente familiare;
- l'ambiente sociale;
- la scolarità;
- le esperienze di lavoro.

Per formare il capitale umano gli individui o le comunità sostengono dei costi - detti anche in economia costi di allevamento - di natura monetaria, come ad esempio la costruzione di scuole, o non monetaria, come il tempo che i genitori dedicano ai propri figli. Questi costi costituiscono degli investimenti che una comunità o un paese realizza per il proprio futuro ai fini del miglioramento delle condizioni di vita in una logica che dovrebbe essere di economia sostenibile.

Fenomeni come l'emigrazione e la conseguente fuga dei cervelli, la non valorizzazione dei talenti o l'insufficiente spesa pubblica per la scuola, costituiscono alcuni esempi di impoverimento del capitale umano con conseguenze sullo sviluppo economico di un territorio. Il capitale umano è alla base del sistema delle relazioni interpersonali, formali ed informali, che generano il capitale sociale di una comunità, di un territorio, di un paese.

Capitale umano e crescita economica

Il capitale umano e le sue relazioni con la crescita economica trovano una loro specifica trattazione negli scritti dell'economista americano e premio Nobel 1992 Gary Becker. La

letteratura economica, la sociologia, le indagini dell'OCSE e la programmazione comunitaria 2007-2013 attribuiscono notevole importanza oggi al capitale umano per la crescita sociale ed economica delle Comunità, ai fini sia della competitività che della riduzione della povertà. In Italia le Fondazioni di origine bancaria nate dal 1990 in poi con la Legge Amato stanno realizzando investimenti per il miglioramento del capitale umano nelle diverse zone del paese e in questa ottica per aiutare lo sviluppo del Mezzogiorno è stata costituita nel 2007 una apposita struttura dotata di propria autonomia la Fondazione per il Sud.

Capitale umano ed esternalità produttive

Il capitale umano può dar luogo a rilevanti vantaggi, definiti come esternalità produttive o positive: esso, infatti, può accrescere la produttività totale e influenzare, di conseguenza, il benessere individuale e collettivo della società.

Il capitale umano è in grado di incrementare il reddito pro capite del Paese. Questo aspetto è stato rilevato da numerosi studi condotti a livello internazionale, che hanno stimato che un anno di istruzione in più per la media dei lavoratori consente una crescita del prodotto pro-capite del 5%. Inoltre, in gran parte dei paesi dell'OCSE, le persone con un titolo di studio che equivalga alla nostra laurea specialistica, guadagnano almeno il 50% in più di tutti quegli individui che hanno ottenuto un diploma.

Altre esternalità positive prodotte dal capitale umano influenzano una serie di aspetti della vita sociale, che creano dei rendimenti positivi. Il capitale umano, infatti, secondo alcuni studi, è in grado di ridurre gli incentivi a delinquere, innalzando il rendimento relativo alle attività legali.

Il capitale umano ha effetti positivi anche nell'ambito della salute, in quanto si è stimato che il valore di prevenzione è maggiore per le persone più istruite, per le quali il costo monetario della malattia è più elevato.

Capitale umano e rendimento

Il capitale umano, studiato dalla prospettiva degli economisti, è stato paragonato a un investimento in un bene, che produce un certo rendimento. A tale proposito si è parlato di Rendimento implicito o di tasso interno di rendimento, indicatore che viene utilizzato dagli economisti per indicare in quale misura un anno di istruzione in più aumenta i benefici netti individuali.

Si tratta di un parametro che rappresenta il risultato di un investimento e che, ad esempio, in questo contesto del capitale umano, può valutare il differenziale salariale tra persone che hanno un diverso livello di istruzione o la diversa probabilità di occupazione, derivante sempre da titoli di studio differenti.

Il rendimento del capitale umano è proporzionale alla capacità delle imprese di attingere alle possibilità in essere e sostenere lo sviluppo del potenziale umano, anche tramite la formazione e altre azioni di sviluppo organizzativo. In questa logica, come evidenzia il ricercatore Francesco Muzzarelli, guidare l'apprendimento diventa sempre più un compito essenziale e centrale per i leader aziendali nei riguardi dei propri collaboratori, e non un'opzione marginale.

Il capitale umano è rappresentativo dell'insieme delle persone che lavorano all'interno dell'azienda e che hanno una propria conoscenza e competenza che non è proprietà di nessuno fatta salva di chi la possiede. Esso rappresenta uno dei gruppi che, insieme a quelli del capitale organizzativo e relazionale, concorrono alla formazione del capitale intellettuale in cui si fondono l'insieme delle conoscenze e delle relazioni che possono trasformarsi in valore. Emerge in tal modo la centralità delle persone che con il loro operare e in funzione delle conoscenze maturate, riescono a creare organizzazioni e strutture relazionali competitive.

Facility management

In economia aziendale il facility management (norme e definizione ufficiale europeo: EN 15221) è l'attività organizzativa che controlla tutte le attività che non riguardano il core business di un'azienda, ovvero produttività d'ufficio, utility, sicurezza, telecomunicazioni, servizio mensa, manutenzioni, ecc. Nell'accezione oggi di uso più comune, per facility management si intende principalmente tutto ciò che afferisce alla gestione di edifici unitamente ai loro impianti e servizi connessi, quali, ad esempio, gli impianti elettrici e termoidraulici, gli impianti di illuminazione, di condizionamento, ma anche i servizi di pulizia, ristorazione aziendale, portineria, giardinaggio, flotta aziendale, vigilanza, ecc.

Il facility management viene spesso confuso con l'esternalizzazione. L'equivoco nasce dal fatto che per le attività estranee al core business si può scegliere di adottare, ma non necessariamente, procedure di esternalizzazione anziché una gestione diretta e "interna".

Descrizione

Posto che per facility si intende ogni infrastruttura/opera/apparecchiatura (tangibile) o servizio (intangibile) atto a rendere possibili i processi primari di un'organizzazione (ossia qualsiasi elemento, anche un edificio, che sia stato costruito, installato, o creato per supportare il core business aziendale), risulta chiaro che l'obiettivo primario del facility management è il coordinamento dello spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda.

Il facility management, dunque, integra i principi della gestione economica e finanziaria d'azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche. Si tratta di un approccio integrato che presuppone lo sviluppo e l'implementazione di politiche, standard e processi che supportano le attività primarie, rendendo l'organizzazione in grado di adattarsi ai cambiamenti e di migliorare l'efficacia.

Dal punto di vista della finanza immobiliare, il facility management sta acquisendo sempre maggior rilievo in qualità di garante del continuativo, affidabile e ottimale funzionamento delle strutture immobiliari e della loro fruibilità. L'immobile diventa pertanto equiparabile, dal punto di vista finanziario, a una obbligazione a lungo termine e a elevata affidabilità. Ambiti istituzionali, accademici e finanziari stanno convergendo verso la promozione di una nuova e scientifica alleanza tra facility management e finanza immobiliare.

Esistono società che hanno come scopo il facility management erogato a imprese, enti pubblici, organizzazioni in genere.

Finanza d'impresa

La finanza d'impresa o finanza aziendale, largamente nota anche attraverso il nome in inglese corporate finance, è un'area della finanza che si occupa delle decisioni di natura finanziaria che le società (incluse le società per azioni/corporation) devono prendere per sostenere finanziariamente le loro attività e come analizzarle e valutarle (e.g. analisi costi/benefici e analisi input/output).

Questo insieme di conoscenze si può applicare a svariate forme giuridiche d'impresa; se si prende il nome in inglese, è implicito però un riferimento specifico alle società per azioni (in inglese statunitense corporation): il termine finanza gestionale si riferisce a tutte le forme giuridiche d'impresa e non solo alle corporation. Tuttavia, molti concetti sono in comune tra corporate finance e managerial finance e a loro volta si sovrappongono con la conoscenza delle fonti del diritto societario, la contabilità finanziaria e la conoscenza del banking.

Questo campo ha alcuni collegamenti con la contabilità finanziaria siccome determinate scelte in finanza d'impresa impattano sui dati nel foglio di bilancio. Si lega pure all'analisi di bilancio e analisi finanziaria (in particolare la valutazione d'azienda) perché determinate scelte finanziarie e dunque cambi nei dati nei report finanziari cambiano la valutazione positiva o negativa di un'azienda agli occhi degli investitori. Siccome svariati concetti sono in comune, la finanza d'impresa e la valutazione aziendale si possono studiare insieme o dopo la contabilità finanziaria. L'analisi di bilancio non va confusa con la valutazione d'azienda, in cui si calcola il valore di un'azienda, tipicamente in contesto di acquisto da parte di un'altra azienda.

Preambolo alla corporate finance e alle corporation - Introduzione e obiettivi: il Chief Financial Officer (CFO)

In rapporto alla finanza, come appena accennato, la finanza d'impresa è una delle sue principali aree (finanza pubblica, finanza aziendale e finanza commerciale).

Una figura legata alla finanza d'impresa è quella del finanziere aziendale, ovvero il gestore di questa funzione aziendale. Se è uno dei senior manager/top executive di una corporation, esso è il Direttore finanziario (CFO) o direttore finanziario, una figura che pianifica le attività finanziarie e che in alcuni ordinamenti può affiancare l'Amministratore delegato (CEO) e il Presidente e Vice-presidente dell'azienda.

Di base, la finanza d'impresa illustra quali prodotti finanziari hanno a disposizione le varie forme giuridiche d'impresa (e.g. le società per azioni) per raccogliere liquidità, come si può strutturare il capitale, come bilanciare il livello di debito quando le risorse sono prese a debito (e.g. mutui in banca e investimenti di obbligazionisti) e quando si acquistano beni e servizi o si effettuano operazioni (e.g. materia prima, macchinari, servizi di leasing, affitto, franchising, assicurazione, certificazione, imballaggio merci, caricamento e spedizione, ecc.) e sia come che quanto finanziare un progetto di cui si conosce il costo. Infine, spiega come analizzare e valutare dal punto di vista finanziario una decisione per capire se è conveniente/efficiente e efficace: infatti, una decisione per essere tale deve

perseguire il miglior equilibrio possibile tra le risorse/fonti già disponibili in azienda e gli impieghi su cui investirle. Pertanto, la finanza d'impresa ha dei punti di contatto con l'analisi finanziaria dei progetti.

Prendere decisioni convenienti e efficaci nell'ambito dell'amministrazione finanziaria di un'azienda è una delle basi per perseguire una gestione finanziaria il più efficace possibile, tale per cui le risorse sono racimolate e allocate in modo oculato in base alla loro disponibilità immediata o alla capacità di raccoglierle, all'obiettivo da raggiungere e in parte anche in base alla propria filosofia di investimento (alcuni manager o investitori, e.g. azionisti, possono essere più o meno avversi ai vari tipi di rischio, ai progetti innovativi e all'indebitamento, da cui in particolare si origina il rischio di credito).

A sua volta, la gestione finanziaria più efficace possibile (nell'ambito della business administration, esistono più ambiti come ad esempio la gestione della catena di distribuzione) porta l'azienda a non soffrire delle perdite economiche, contribuisce a tenere attivo il suo business, genera un ritorno sull'investimento/sul capitale investito (return on investment/on invested capital), le permette di espandersi e, come conseguenza finale, migliora e accresce il valore dell'azienda agli occhi degli stakeholder verso di essa; se ci si riferisce di preciso agli azionisti/shareholder, si parla di aumento dello shareholder value, cioè del valore dell'azienda agli occhi degli azionisti. Questo valore andrebbe incrementato continuamente e massimizzato. Un'azienda che genera utili aumenta la sua attività anche agli occhi di potenziali creditori, oltre che di potenziali investitori (azionisti vari, incluse le banche, le compagnie assicurative e lo Stato).

Alcuni dei suoi principi su cui si basa sono l'equilibrio tra risorse già disponibili e gli impieghi/obiettivi prefissati, ben definiti e capaci di generare utili/profitti/eccedenze/surplus (indipendentemente che abbiano un orizzonte temporale di breve, medio o lungo termine), rendere il rendimento del capitale investito superiore al costo del capitale senza esporsi a rischi eccessivamente alti e investire in progetti e attività di business in cui le condizioni di mercato e la concorrenzialità dell'azienda portino ad avere un VAN (valore attuale netto) positivo (positive net present value) il quale, in forza del principio di additività del VAN, viene sommato al precedente valore aziendale.

Due macro-aree di quest'area sono il capital budgeting (come raccogliere capitale per finanziare i progetti che realizzano la missione aziendale cristallizzata nell'oggetto sociale scritto nello statuto e in una sorta di motto detto mission statement). La seconda macro-area è il working capital management, cioè la gestione del capitale circolante, ovvero i fondi e risorse (denaro e scorte, in inglese inventory) della corporation per operazioni nel breve termine (short-term, in contrapposizione a medium-term e long-term), prestiti nel breve termine e dei pagamenti dilazionati concessi ai clienti/compratori (e.g. i pagamenti a 30, 60, 90 giorni dall'emissione della fattura o di un documento che attesta il caricamento della merce sul mezzo del primo spedizioniere/vettore, come una polizza di carico marittima/Bill of Lading). Questi ultimi costituiscono un credito nei confronti della corporation, che però può scontare il titolo in banca tramite girata e dunque incassare immediatamente/a vista/at sight (e.g. una cambiale tratta/bill of exchange scontata a una banca): il cliente cessa di essere creditore verso la corporation e diventa creditore verso la banca.

Dal lato dei finanziamenti, l'obiettivo è quello di scegliere il giusto bilanciamento nella struttura finanziaria, ossia il livello di debito ed il livello di equity tale da massimizzare il valore aziendale tramite il beneficio fiscale del debito, il quale non è soggetto ad imposizione fiscale in quanto risulta un costo per l'azienda, ma ponendo allo stesso tempo attenzione all'aumento dell'incidenza dei costi del dissesto finanziario (financial distress): questi ultimi si presentano con l'aumento della probabilità di insolvenza o fallimento collegato incapacità dell'azienda di fare fronte alle passività aziendali in scadenza, aumentando di conseguenza il rischio di credito (il rischio massimo è quello di liquidazione della corporation; nell'ordinamento italiano, in dei casi è coatta, cioè forzata).

[Introduzione ai concetti delle società per azioni, alle borse e a concetti correlati di finanza](#)

Nel diritto commerciale, una branca del diritto privato (che regola i rapporti tra privati anche se le corporation possono essere pubbliche/controllate dallo Stato e stringere affari con lo Stato), il diritto societario norma le varie forme giuridiche d'impresa con cui un business si organizza: a ogni forma preconfezionata, corrispondono delle caratteristiche base imposte come paletti siccome sono norme (altre caratteristiche si possono selezionare o sono di default, quindi se non si opta per altro si accetta la norma di default in modo tacito o esplicito). Ogni giurisdizione (e.g. legge italiana, francese, tedesca, giapponese, olandese, russa...) ha le sue forme e le sue norme, studiate e studiabili attraverso il diritto comparato; in più, negli Stati Uniti, le società sono normate dalle singole leggi dei 50 stati, tale per cui non c'è una legge federale anche se le norme di legge dei contratti/contracts law e diritto tributario/tax law sono omogenee (lo stato che attira più società è il Delaware, seguito con un largo stacco da New York e California). Ma una forma piuttosto diffusa nel mondo, la società per azioni (o "corporation" in inglese statunitense o "company" nell'inglese britannico o "società anonima" in francese), ha delle caratteristiche base. Di base, la società (tranne nel caso in cui sia unipersonale, cioè abbia un unico proprietario/sole proprietor) funziona nel seguente modo: come il nome stesso indica, consiste in una pluralità di persone aventi una comunione di intenti, ovvero quello di intraprendere un'attività di business a scopo di lucro (negli USA le corporation possono anche svolgere attività non-profit) suddividendo i finanziamenti in parti uguali o disuguali in base alla propria iniziativa: non solo si evita il caso sconveniente in cui una sola persona deve racimolare il denaro per finanziare tutto da solo, ma il rischio di fallimento e la perdita qualora l'impresa sia un flop viene suddiviso tra più persone invece che una sola. Lo stesso principio vale per la suddivisione dei profitti/surplus in quote dette "dividendi": essa avviene in base a quanto ogni singola persona/socio ha investito (e.g. se un socio ha contribuito al 20% del capitale di rischio raccolto, che in tal caso si chiama "capitale sociale", ha diritto al 20% dell'utile generato). Nessun socio può impedire a un altro socio di partecipare ai profitti (divieto di patto leonino). Il raccoglimento di capitale avviene tramite l'acquisto di pezzettini di liquidità detti azioni, che in passato erano rappresentati da pezzi di carta (oggi sono dematerializzate); a loro volta, le azioni si possono rivendere a nuovi azionisti: in tal caso, i dividendi andranno a loro. Il prezzo dell'azione varia in base all'appetibilità della società. Quest'ultima viene ufficialmente fondata tramite un contratto tra soci, che dev'essere una scrittura pubblica (nell'ordinamento italiano deve essere un atto notarile) e ha un nome proprio, una sigla subito dopo che indica che forma giuridica assume (entrambi i dettagli sono detti "ragione sociale") e un obiettivo (l'oggetto sociale). Gli azionisti si suddividono, in base a quanto possiedono, in "azionisti di maggioranza/di controllo" e "azionisti di minoranza": i primi

insieme possiedono almeno il 51% del capitale sociale, mentre gli altri no. Alcune scelte della corporation (per il management effettivo, dipende dai casi), come ad esempio l'aumento o riduzione del capitale sociale, gli emendamenti della carta fondamentale della corporation (lo statuto sociale o "costituzione" o "articoli di associazione" o "charter"), la liquidazione, la quotazione in borsa, una fusione/merger, una scissione/split ecc. vengono decise dai soci, riuniti in un'assemblea dei soci (shareholders' meeting), e il voto funziona secondo un principio plutocratico: un voto vale tanto quanto la percentuale di capitale sociale fornita come input (e.g. se un azionista detiene il 51% del capitale, basta il suo voto per adottare una scelta se basta una maggioranza del 51%); la norma di default, ovvero "one share, one vote/un'azione, un voto" (cioè il voto si tara in base al numero di azioni che un singolo azionista ha comprato) di solito non si usa. Infine, la società è un ente astratto ma ha caratteristiche umane siccome può presentarsi come parte contraente tramite un rappresentante, stringere contratti, indebitarsi, possedere capitale sociale/asset (non solo denaro, ma anche beni tangibili e intangibili che hanno un valore e si possono vendere per trasformare in denaro liquido anche tramite un'asta/auction e cioè beni che si possono liquidare), può avere un nome, può essere denunciata e rispondere di crimini. Queste caratteristiche derivano dal fatto che le società di base sono delle persone giuridiche (dietro a essa ci sono persone fisiche che la animano).

Di tutte le forme di società che esistono, una in particolare è la società per azioni/corporation, che ha cinque caratteristiche universali:

- La personalità giuridica.
- Il possesso in capo ai soci.
- La responsabilità limitata: siccome la società è proprietaria/titolare di un capitale sociale ed è lei che si presenta come parte contraente, i creditori possono reclamare il loro credito rivalendosi solo sul capitale sociale e non sugli asset dei singoli soci o manager o lavoratori. Viceversa, i creditori personali dei soci, manager o lavoratori non possono soddisfare il loro credito attraverso gli asset della compagnia a causa della separazione patrimoniale e dell'esistenza di un velo societario tra società e stakeholder. Ma il velo sociale si perfora e la responsabilità limitata degli stakeholder diventa illimitata in alcuni casi di reati gravi (e.g. quando la società finanzia il terrorismo internazionale) o, per esempio, se il manager nell'ordinamento statunitense, agisce con intento doloso (e.g. causa delle perdite alla società apposta) o in modo negligente.
- Il capitale sociale suddiviso in azioni liberamente trasferibili.
- La gestione delegata a un consiglio di amministrazione (CDA/board of directors) centralizzato: quest'altra caratteristica deriva dal fatto che le corporation, quando diventano enormi, gestiscono molte attività e hanno un gran numero di azionisti che, a causa delle compravendite di azioni, per giunta cambiano spesso, hanno bisogno di un gruppo di persone ben coordinate che riescono a gestire in modo efficiente un business così complesso attraverso le loro abilità. Pertanto, si istituisce un gruppo di manager non operativi/senior manager/top executives che prende le decisioni di management al vertice (possono essere coordinati da figure apicali come il Presidente, Vice-presidente, il CEO e il CFO), decisioni che vengono poi messe in pratica dai manager operativi (i manager sono ordinati in una struttura gerarchica/piramidale e non piatta).

Anche i lavoratori possono partecipare all'impresa o essere incettivati a fare ciò tramite gli ESPO (Employee Stock Ownership Plans); anche i manager possono partecipare all'impresa. In caso di dissesto finanziario o dichiarazione di bancarotta, entrambi possono anche comprarsi tutta l'azienda comprandosi tutte le azioni o quasi e emettendone altre che vengono comprate (employee buyout; management buyout). I problemi di opportunismo o negligenza tra manager e azionisti (e.g. manager che usano i soldi del capitale sociale per comprarsi un'auto di lusso), tra azionisti di maggioranza e minoranza (e.g. azionisti di maggioranza che tiranneggiano) e tra società e creditori (e.g. una società che occulta gli asset per non ripagare i creditori) sono detti "problemi di agency" o "problemi principal-agent" e sono risolti tramite delle norme offerte dalla corporate law, tutte soluzioni ex-ante (per prevenire gli opportunismi non ancora avvenuti) o ex-post (per individuare e punire gli opportunismi avvenuti). L'agent è l'attore che rischia di comportarsi da opportunist, mentre il principal è colui che rischia di subirne gli effetti. Degli esempi di soluzioni sono gli obblighi per legge e/o per statuto, gli standard usati per valutare una prestazione, l'uso di strategie di uscita, obblighi di information disclosure, uso di figure terze imparziali (auditeers/revisori di bilancio, agenzie di rating, manager rappresentanti dei lavoratori, membri del consiglio di sorveglianza che fanno gli interessi dei lavoratori), capitale sociale minimo, blocco della distribuzione dei dividendi, incentivi, rimodulazioni del peso del voto, elaborazione dei modelli di corporate governance (sistema monistico VS dualistico) ecc.

Una società che rispecchia i requisiti dello statuto di borsa e può sostenere i costi di quotazione/listing può iscriversi/quotarsi in una borsa valori (stock exchange), un'istituzione che si offre come intermediaria per la compravendita di azioni nel mercato azionario. Esistono varie borse nel mondo, come la borsa di New York, NASDAQ, borsa di Londra, Milano, Tokyo, Shanghai, Parigi, Francoforte, ecc. Quando una società per azioni si quota, mette in vendita le azioni in base a un prezzo detto IPO (Initial Public Offering, offerta pubblica iniziale). Questo prezzo può essere sovrastimato/overestimated o sottostimato/underestimated. Quotarsi in borsa significa legarsi all'andamento del mercato borsistico, che può anche subire crolli repentini. Dalla borsa ci si può anche disiscrivere (delisting) o essere sospesi o allontanati se non si rispecchiano dei requisiti, per esempio l'obbligo di produrre un foglio di bilancio/balance sheet trimestrale (quarterly financial report) che viene controllato/revisionato/scrutinato da un'agenzia di audit che va a caccia di dati non veritieri e controlla se il bilancio è scritto a regola d'arte secondo gli standard contabili (e.g. negli USA si usa il GAAP, mentre uno standard internazionale molto usato in Europa e Giappone è gli IFRS, l'International Financial Reporting Standards). Nel caso in cui una società non riesce a ripagare i creditori, va in insolvenza/bancarotta e si apre una procedura apposita in cui interviene un crisis manager; oppure, avviene una rinegoziazione dei crediti con i creditori, che può avvenire facilmente se i creditori sono pochi e hanno interessi omogenei, oppure avviene l'employee buyout o il management buyout o avviene un'acquisizione (vedi avanti). Altrimenti, si apre la procedura di liquidazione affidata a un liquidatore che vende gli asset alle aste e, con i soldi ricavati e il denaro già rimanente tra gli asset (ammesso che ne sia rimasto), vengono ripagati i creditori. Per evitare conflitti e opportunismi tra creditori, la procedura è ancora una volta concorsuale ed è stabilita una gerarchia tra creditori aventi diritto di precedenza (prelazione) e secondari (creditori chirografari, titolari di un credito secondario/chirografario). Le banche hanno sempre la precedenza, seguite dagli obbligazionisti, dagli altri creditori e dai lavoratori e infine dagli azionisti: questi ultimi non hanno precedenza siccome, investendo, si sono assunti i rischi dell'investimento. Gli

azionisti che hanno comprato delle azioni speciali che danno diritto di prelazione alla distribuzione del dividendo ma che annullano il diritto di voto (in Italia, le "azioni di godimento") vengono pagati prima degli altri azionisti. Se non resta abbastanza denaro, alcuni creditori non recuperano nulla. Se una parte lesa è stata danneggiata da un reato societario accertata ed è intitolata ad avere un risarcimento/indennizzo, essa ha precedenza su tutti, banche incluse. In fase di liquidazione, gli azionisti ricevono denaro in base a quanto hanno investito (e.g. se un azionista ha investito per il 10%, riceve il 10% di quello che resta). Quanto invece alla fusione e acquisizione, esse avvengono sia quando la società è solvente che quando è insolvente: nel primo caso e quando c'è accordo tra le parti, si parla di fusione/merger siccome le due società convergono in una sola (a meno che la società continua a esistere a sé ma diventa controllata/sussidiaria di una società controllante/holding), mentre se non c'è accordo si parla di acquisizione ostile. L'acquisizione avviene comprando tutte le azioni o quasi. Le acquisizioni ostili si possono bloccare per statuto tramite le poison pill. Laddove una holding controlla varie società, si forma un gruppo societario/rete di società strutturato a "grappolo": il picciolo è la holding e i chicchi sono le varie società controllate nate per acquisti o anche scissioni/split, tale per cui si crea una società madre e una società figlia.

Il diritto societario (se delle società per azioni, corporate law) ha collegamenti con la legge dei contratti/contracts law, il diritto tributario/tax law, il diritto fallimentare/bankruptcy law, la security law, gli statuti di borsa e la finanza; riguardo alla punizione di reati societari, interviene il diritto penale/tort law. Pertanto, le fonti del diritto delle corporation sono piuttosto variegata, ma il loro nucleo è proprio la corporate law. Ogni ordinamento ha le sue norme. Il diritto comparato è cruciale siccome le società per azioni possono essere aperte in qualunque stato, anche se gli asset sono altrove, se i soci sono sparsi in giro per il mondo o se la sede fisica è diversa dalla sede legale. Si può dunque scegliere liberamente l'ordinamento giuridico (common law VS civil law VS sistemi ibridati con la Shari'a, in cui vige la finanza islamica) e la giurisdizione (corporate law italiana, statunitense, tedesca...). Anche i processi e le alternative dispute resolution si possono aprire in un paese del mondo a scelta, al punto tale che si parla di forum shopping.

[Basi di corporate finance - I costi, la nascita di una corporation e il capitale sociale minimo/minimum capital](#)

Un'impresa, per esempio una società per azioni, ha bisogno di denaro per svolgere la sua attività, siccome ogni attività ha un costo: si pensi per esempio alla vendita e spedizione di mezza tonnellata di carne in un paese islamico qualunque suddivisa tra compratore/importatore e venditore/esportatore: bisogna avere denaro per noleggiare o comprare un capannone con gli attrezzi e dotato di utenze (acqua, luce e gas), comprare gli animali vivi, per macellarli, per confezionare la carne, per produrre il certificato sanitario contattando la ASL locale in Italia (bisogna capire se la carne è avariata, se ha vermi e parassiti, virus e batteri, muffa e funghi, se è contaminata con sostanze nocive con cui è stata trattata la carne o sono stati nutriti gli animali ecc.), per produrre la certificazione halal, per imballare la merce, per caricarla su un mezzo, per pagare il servizio di spedizione offerto tramite contratto di spedizione, per pagare l'immagazzinamento della merce in un magazzino, per pagare i costi di assicurazione sulla merce se prevista e per pagare i dazi per l'export, per pagare lo smaltimento dei rifiuti, per pagare le tasse dovute allo Stato (ad esempio l'IRES, cioè l'imposta sul reddito delle società), per ripagare eventuali mutui in banca, per comprare e installare macchinari

nuovi, per riparare quelli guasti, per pagare gli avvocati nel caso scoppino delle controversie legali che potrebbero essere perse (ragion per cui si aggiunge il denaro del risarcimento da pagare) o, in alternativa, per pagare le spese di una risoluzione alternativa ecc. Ultimo ma non ultimo, i lavoratori vanno pagati mensilmente, manager ed eventuali membri del consiglio di sorveglianza inclusi.

In sintesi, le corporation (si prendono come esempio base proprio le corporation) hanno bisogno di denaro per svolgere anche le attività più elementari e sostenere i costi che si presentano volta per volta (a prescindere che vengano anche abbattuti o riassorbiti): costo del lavoro, costo di produzione, costi assicurativi, costi di affitto, le royalties (se si fruisce di un servizio di franchising), costi di caricamento, costi di imballaggio, costi di spedizione, costi di produzione di documentazione, costi di immagazzinamento, spese doganali, spese processuali e risarcimenti (se non si pagano, scatta un pignoramento e vendita di beni all'asta), la parcella dell'avvocato (si paga anche se si vince la causa), costi di manutenzione e installazione, costi delle materie prime, costi di smaltimento, costi delle bollette, tributi vari, ecc. Ai costi che sono quantificabili con un'unità di misura (si pensi al tempo e al denaro), si aggiungono i costi secondari, che non sono quantificabili direttamente e/o facilmente e con precisione massima, e.g. l'energia fisica e mentale per svolgere un lavoro, per esempio. I costi pari a zero non esistono. Tutti i costi primari sono in più suddivisibili in costi fissi e costi variabili. Entrambi sono variabili e si generano durante la produzione di beni e servizi (o durante la semplice esistenza della corporation, se si pensa al costo dell'affitto di un capannone da pagare pure se non si lavora), ma hanno lo stesso una differenza fondamentale: i costi fissi non dipendono dalla quantità prodotta di beni e servizi, mentre i costi variabili sì. Quando il costo fisso varia, dopo la variazione resta comunque fisso siccome non dipende dalla quantità prodotta. Per esempio, il costo dell'affitto del capannone non deriva da quanta carne si produce; anche se si alza, non cambia in base a quanta carne si produce. Il costo di spedizione invece aumenta o diminuisce in base a quanti chili o tonnellate di carne si esportano volta per volta. Pertanto, non solo la società deve affrontare costi, ma alcuni di essi si impennano se si desidera produrre parecchio.

Pertanto, la corporation ha bisogno di liquidità. Nel momento in cui nasce (si può immaginare come il "tempo zero" se si usa la cosmologia), la società in base alla giurisdizione scelta può avere un capitale sociale minimo imposto per legge o no, tale per cui il capitale iniziale può essere pari a zero (e.g. USA e UK, le cui norme sono ispirate dal neoliberalismo). Nel caso in cui il capitale sia zero, la società è comunque credibile se presenta un business plan o un'idea o un progetto innovativo o un prodotto o servizio particolare e conveniente: in tal caso, l'attrattiva della società permette di avvicinare i primi investitori: azionisti e angel investors, obbligazionisti, banche (anche in qualità di azionisti o obbligazionisti), altre corporation e agenzie assicurative, hedge fund, lo Stato, ecc. Quando il capitale finanzia delle idee innovative o dei settori in via di sviluppo, si parla di venture capital. Per capitale sociale comunque si intende tutto l'insieme di beni/asset/cespiti che possiede e che hanno un valore. Gli asset che compongono il capitale non sono solo denaro in un conto corrente bancario, ma possono anche essere edifici, terreni, veicoli, macchinari intestati alla società e aventi un valore (ma, se si usurano, si deprezzano, cioè diminuiscono di valore) ecc. I beni, oltre che fisici/tangibili, possono anche essere immateriali/intangibili, per esempio i brevetti e i marchi. Se la corporation è un brand, un asset intangibile è l'insieme di sensazioni ed esperienze che genera nella community di estimatori del brand; ciò crea valore e introiti per l'azienda,

come anche il know-how e le best practice che si accumulano negli anni. La contrapposizione tangibile-intangibile riguarda anche i beni e servizi prodotti: i beni sono tangibili, i servizi sono intangibili perché frutto di una interazione, è ripetibile con variazioni ed è influenzabile da svariati fattori (e.g. il servizio di consulenza legale).

Se invece la corporation ha già del denaro al momento della nascita, la cifra (che si trova indicata nello statuto sociale) può essere casuale o rispettare il requisito del capitale sociale minimo, che nelle giurisdizioni europee per le corporation è intorno ai 25.000€ (in Italia è molto più alto: deve essere pari o superiore a 50.000€, il che può essere interpretato come un segnale di paternalismo). Il capitale sociale minimo è una garanzia, ma è minima siccome si può esaurire e, nel corso della vita della corporation, può essere sia aumentato tramite ricapitalizzazione che diminuito se si ritiene che esso sia troppo esuberante rispetto all'oggetto sociale/obiettivo finale. A volte, le diminuzioni sono fraudolente siccome i soci e/o i manager possono tentare di truffare i creditori, ma gli abbassamenti al di sotto di una certa soglia o le perdite ingenti di capitale sono normate, come anche l'utilizzo opportunistico di scissioni o di società controllate/sussidiarie (e.g. quando vengono usate per occultare/distrarre beni dai creditori di una società). Anche senza opportunismi, il capitale sociale può modificarsi drammaticamente, anche azzerandosi o riducendosi per esuberanza (si riduce nel momento in cui la società ricompra le azioni tramite repurchase e rimborsa gli azionisti che hanno ritirato l'investimento, cioè che hanno effettuato un withdrawal) o spondandosi in una società figlia o controllata. Quindi, il capitale sociale minimo non è una garanzia solida sicuramente nel lungo termine.

[Le fonti di finanziamento di una corporation](#)

Una corporation può finanziarsi attraverso le seguenti fonti:

- Conferimenti dei soci fondatori di beni tangibili e intangibili e dichiarati nello statuto sociale (e.g. denaro, crediti, terreni, edifici, macchinari, veicoli, brevetti...); il capitale sociale minimo può anche essere assente in alcune giurisdizioni, come già accennato.
- Emissioni di (nuove) azioni/share che vengono acquistate da azionisti/shareholder (e dunque futuri soci). Nel caso delle corporation quotate, l'acquisto (e la successiva e eventuale rivendita) avviene nelle piattaforme di trading online. Gli azionisti possono essere privati (comuni cittadini, i lavoratori stessi dell'impresa inclusi i manager e gli angel investor da soli o in rete/network) e soggetti istituzionali pubblici e privati (banche commerciali, altre corporation incluse le agenzie assicurative, fondi di venture capital e di incubatori di imprese, gli hedge fund e i fondi pensione, lo Stato). Se il finanziamento avviene per esempio tramite angel investing, venture capital financing (questi fondi hanno una struttura simile alle società in accomandita e non sono persone giuridiche) o tramite il management buyout MBO, si parla di private equity financing.
- Emissioni di (nuove) obbligazioni/bond che vengono acquistate dagli obbligazionisti/bondholder (anche in tal caso, i bondholder possono essere le stesse figure che in altri casi scelgono di essere azionisti).
- Erogazione di mutui da parte delle banche, da ripagare con interessi nel breve, medio o lungo termine in base ai singoli casi.
- Attività di business (vendita di beni e servizi) che generano dei ricavi tali per cui si coprono i costi e si ottengono degli utili/surplus/profitti (il profitto è un

ammontare o differenziale che si calcola sottraendo i costi dai ricavi; tutti e tre si quantificano con una valuta).

- Profitti ricavati dall'acquisto di azioni e obbligazioni di altre società (dividendi e restituzioni del denaro con interessi).
- Le donazioni di eventuali donatori.

La vendita di asset della società non sono una fonte di finanziamento, ma di liquidazione degli asset siccome essi si convertono in denaro, fermo restando che l'asset deve poter essere liquidabile. Sia le azioni che i bond, siccome sono dei prodotti finanziari per raccogliere finanziamenti che si possono vendere e che all'acquisto o rivendita ad altri soggetti danno e cedono un reclamo su un asset (nel caso delle corporation, a una parte di surplus, ovvero un dividendo), si dicono securities o "valori mobiliari" ("mobiliare" si riferisce al fatto che si possono trasferire fisicamente se si immaginano come pezzi di carta ora dematerializzati).

Tutti questi finanziamenti messi insieme formano il capitale sociale, detto anche capitale di rischio. Il capitale sociale varia nel tempo in base ai costi sostenuti (incluso il costo di un mutuo ovvero il ripagamento con gli interessi e le spese di erogazione e gestione nel tempo e gli eventuali costi assicurativi), alle eventuali perdite in caso di fallimenti di mercato, ritiri degli investimenti di azionisti, danni di vario tipo, mancati pagamenti, condanne giudiziarie e anche in base alle allocazioni di asset in contesto di scissioni o acquisizioni.

Dall'osservazione delle fonti di finanziamento, si può osservare una vasta platea di finanziatori di una corporation: privati, investitori professionali, i lavoratori stessi e i manager stessi, altre corporation (banche incluse), fondi, stati, banche erogatrici di mutui, i clienti e eventuali donatori. Alcune figure possono sovrapporsi: per esempio, una banca può essere erogatrice di un mutuo, compratrice di azioni e obbligazioni e generatrice di profitti se una corporation vi ha investito in azioni e obbligazioni. Se si usasse solo il conferimento iniziale dei soci, in generale si avrebbe meno possibilità di manovra e di profitti siccome la corporation potrebbe fare perno solo su un capitale molto più limitato. Ciò non accade se si riceve l'apporto degli azionisti e anche di debitori come le banche e obbligazionisti, cioè se si usa la leva finanziaria (financial leverage) e dunque l'indebitamento.

[Le decisioni di finanza e investimento e il ruolo delle corporation, della legge e del CFO](#)

Come accennato in precedenza, il capitale sociale nel tempo varia siccome aumenta o diminuisce in modo più o meno drammatico in base ai costi sostenuti, al successo o insuccesso delle proprie attività e ai vari finanziamenti a cui si accede. Il capitale sociale dunque dipende dai finanziamenti, investimenti e da che ricavi si ottengono e il management si può suddividere in due grandi ambiti, ovvero il finanziamento (raccogliere denaro) e l'investimento (sottrarre denaro per generare ricavi); il ricavo ex-ante si può al massimo stimare, mentre i finanziamenti e investimenti sono scelte e possibilità da ponderare prima di essere intraprese. L'elemento decisivo è la generazione dell'utile/profitto/surplus in un ricavo: senza quest'elemento, la società ha poco valore e contemporaneamente diminuisce la possibilità di essere solvente. Senza profitti, non ha la possibilità di attirare investitori come azionisti, obbligazionisti, corporation e banche, crescere come dimensioni anche tramite acquisizioni, aumentare il valore delle azioni e pagare i vari costi e i debiti accumulati sugli asset. I debiti, sono sia costi da sostenere nel tempo che liabilities nel foglio di bilancio.

Per la precisione, nel foglio di bilancio sono contenuti gli asset della corporation e il loro valore totale indicato con una valuta (gli asset nel tempo possono deperire e deprezzarsi), tutte le liabilities che gravano sugli asset e l'equity, che è un valore che si può immaginare come il differenziale tra asset e liabilities. Rappresenta dunque il totale di asset senza gravame e utilizzabile per esempio per accedere a nuovi prestiti o dividere gli utili o intraprendere investimenti e nuove attività di business, mentre gli asset su cui grava una liability si usano per ripagare mutui e obbligazionisti e fornitori di beni e servizi (il pagamento può anche essere dilazionato, siccome per esempio può avvenire anche a 30, 60, 90 giorni dall'emissione della fattura o dall'emissione di un documento comprovante la spedizione: in tal modo, si va incontro all'azienda se è momentaneamente dissestata, le si lascia il tempo di racimolare il denaro del pagamento, si diminuiscono le probabilità di avere a che fare con un pagatore insolvente e le proprie offerte sembrano più attraenti. Nel caso della realizzazioni di impianti date ad appaltatori, il pagamento può essere pari a decine di milioni e essere ripagato nel lungo termine, quindi fino a 10 anni). Quanto invece alle entrate/inflow (valore positivo) e alle uscite/outflow (valore negativo) e la loro differenza per ottenere le risorse finanziarie nette, esse sono visibili sempre nel foglio di bilancio alla voce "cash flow" (flusso di cassa). Laddove le entrate sono maggiori delle uscite, la corporation genera utili che si possono ritenere o usare per investimenti (retaining/investment of cash flow).

Le decisioni in campo di finanziamento e investimento sono in capo allo Chief Financial Officer ma sono soggette ad alcune limitazioni in base alla corporate law e, in alcuni ordinamenti, possono essere discusse e bloccate. Tuttavia, nonostante gli azionisti non siano identici tra loro (differiscono in soldi investiti, orizzonte di investimento, avversione al rischio e cultura in ambito finanziario, legale e simili), tutti loro e gli altri investitori hanno in comune alcuni obiettivi, cioè che la corporation generi utili per loro, aumenti lo shareholder value e permetta l'esistenza e attività continuate della società tramite la generazione di utili, prestiti e investimenti giusti. Il discorso sulla massimizzazione dello shareholders' value è molto più ampio siccome si interseca con il fine ultimo dell'esistenza delle corporation e della corporate law (e in teoria anche della corporate finance): secondo la visione neoliberista, la corporation deve solo occuparsi di massimizzare lo shareholders' value siccome ogni altro ruolo non le è connaturato. Secondo una visione ampia di cosa/chi sia uno stakeholder, le corporation devono migliorare il benessere/welfare aggregato di tutti gli stakeholder, inclusi i lavoratori e la comunità siccome una corporation non può sfruttare i lavoratori e distruggere l'ecosistema impattando peraltro sulle comunità (si pensi all'inquinamento dell'oceano e dell'aria con sostanze molto nocive e che impiegano anche millenni per biodegradarsi naturalmente). Una terza visione conciliante spiega che il welfare aggregato si può migliorare tramite i profitti generati dalle corporation.

Lo shareholders' value è un valore che corrisponde alla realtà nel momento in cui non è un valore ingannevole derivato da truffe contabili a monte o da una bolla speculativa derivata dall'ottimismo eccessivo (hype) degli investitori o da agiotaggio (cioè diffusioni di informazioni per manipolare i valori in borsa). Anche per questo indicatori come il valore di un'azione o la capitalizzazione di mercato nella realtà non bastano a misurare lo shareholders' value e/o possono essere fuorvianti.

[Quanto e dove investire capitale; quando e come raccogliere capitale](#)

Per entrare più nel dettaglio e partendo dal presupposto che la corporation è già avviata (il capitale sociale alla nascita è già stato trattato), l'annual capital budgeting listing è l'insieme dei progetti di investimento approvati e elencati in questa lista annuale, che è un documento della corporation; "capital budgeting" (o "capital expenditure CAPEX"), come accenna la parola stessa, è l'attività di precalcolare/prevedere e allocare il budget ("la cifra da spendere quantificata con una valuta") che verrà investito in ciascun progetto, per esempio delle attività di produzione aventi i loro costi o degli acquisti particolari di macchinari o di altre società o delle spese in altro ancora; questi progetti sono implementati nel breve, medio o lungo termine (per esempio, costruire un impianto complicato necessita anche di anni e il pagamento dell'appalto avviene solitamente nel lungo termine). A loro volta, queste generiche attività di business sono già accettate o discusse insieme ad altre figure (e.g. i marketing manager) e si ideano/trovano in vari modi, inclusa la scrittura e discussione di una analisi e ricerca di mercato.

Un esempio è:

- "Spendere XXX € per produrre e esportare N quintali di carne halal in Arabia Saudita".

Dato questo progetto nel breve/medio/lungo termine, si precalcola il costo del noleggio o acquisto di un capannone se manca, dei macchinari, delle utenze, degli animali vivi, della macellazione, del costo di ottenimento della certificazione halal e del certificato sanitario, dell'implementazione dei principi di macellazione halal in tutta la filiera produttiva o parte di essa, dell'impacchettamento e imballaggio/packaging dei prodotti, dei costi di caricamento su un mezzo refrigerato e spedizione, dell'assicurazione della merce se pattuita, del costo di smaltimento, etc...; la gestione concreta della supply chain spetta al supply chain management).

Più in generale, altri esempi sono:

- "Acquistare la società XXX al 90% comprando dunque il 90% delle sue azioni emesse e spendendo la cifra precalcolata di YYY €", "Spendere XXX € in pubblicità".
- "Spendere XXX € nella ricerca e sviluppo di un nuovo tipo di condensatore".
- "Spendere XXX € in un impianto per produrre transistor di ultima generazione".
- "Spendere XXX € in assicurazioni contro il furto su tutti i macchinari".
- "Spendere XXX € in royalties per stringere il contratto di franchising con la celebre azienda YYY".

Sono tutte decisioni di investimento (investment decisions) elaborate (anche) con il capital budgeting e messe nell'annual capital budgeting listing. Siccome sono investimenti, fondamentalmente sono delle spese di denaro in acquisti di beni tangibili e intangibili e servizi (a prescindere intangibili: per esempio la R&D, l'assicurazione, il franchising e l'advertising). Tutti questi progetti sono investimenti intrapresi nell'ottica di avere un ritorno sull'investimento (return on investment/on invested capital o) e creare valore per l'impresa e gli stakeholder (e creare benessere per la comunità e l'ecosistema, se si prende il fine ultimo delle corporation secondo la visione estesa). Se un progetto viene intrapreso nel lungo termine, si dovranno sostenere per anni delle spese e dunque aspettare anni prima di vedere i primi ricavi e ulteriore tempo prima di coprire tutti i costi sostenuti e vedere i primi profitti/utigli/surplus. Si ribadisce come il progetto debba generare utili per la corporation: uno Chief Financial Officer (CFO) potrebbe comportarsi in modo opportunistico e decidere di spendere i soldi del capitale sociale per comprarsi

una Maserati. Oppure, potrebbe essere negligente e dunque finanziare male i progetti o buttarsi in progetti troppo rischiosi siccome solo il capitale sociale è a rischio. Pertanto, nascono dei problemi di agency, che vengono tamponati dall'intervento di molte soluzioni e proposte della corporate law. Una decisione di investimento potrebbe essere un fallimento di mercato parziale o totale (flop) e causare perdite; in più potrebbero sorgere opportunismi verso la società (e.g. se si decide di investire XXX € in un macchinario per produrre scarpe e si paga in anticipo tramite advance payment il macchinario al fornitore e venditore, quest'ultimo potrebbe intascarsi il denaro e non spedire nulla, compiendo un'inadempienza contrattuale da risolvere o punire). Questa situazione può anche ribaltarsi, tale per cui la corporation compie un'inadempienza per causa di forza maggiore o sopravvenuta onerosità (e.g. se spedisce la carne in Arabia Saudita ma non arriva ai compratori, che dunque non pagano).

Il contraltare della spesa/investimento in un progetto avente un ritorno è il raccoglimento di denaro/finanziamento attraverso una o più fonti ben selezionate; siccome i finanziamenti (insieme agli asset che non sono denaro, siccome sono liquidabili e si possono mettere a garanzia per i creditori insieme al denaro) se messi insieme creano il capitale, l'attività di comporre/formare/strutturare il capitale si chiama "capital structuring", controparte del capital budgeting indirizzato verso le spese invece dell'accumulo. L'accumulo di finanziamenti è orientato alla spesa in progetti: a ogni progetto si alloca la quantità di denaro preventivata (budgeting). Pertanto, dopo che una corporation nasce con un conferimento di asset e acquisto di prime azioni da parte dei soci con un atto di capital structuring, l'attività di capital budgeting e di capital structuring. "Capital structuring" si riferisce precisamente a quali fonti di finanziamento scegliere e come tararle avendo l'obiettivo di raccogliere una certa cifra; "financing" è un termine generico. Nello scegliere la fonte di finanziamento, la prima scelta fondamentale è tra usare gli asset già a disposizione per finanziare uno o più progetti (finanza interna) o raccogliere capitale fresco all'esterno della corporation (finanza esterna). Nel primo caso, bisogna tenere conto che il capitale sociale non è a disposizione solo per investimenti, ma anche per il pagamento dei dividendi e dei crediti ai vari creditori (per entrambe le evenienze, la distribuzione dei dividendi si può anche sospendere ma non per sempre), ragion per cui l'utilizzo di capitale già disponibile va calcolato (e.g. capire se è sufficiente, se si riesce a ripagare i creditori nuovi, capire se questa scelta in futuro causerà problemi, capire se distribuire i dividendi, dividere il capitale interno usato tra una parte investita e una parte usata per i dividendi, decidere se usare eventuali fondi e riserve non d'emergenza accantonati ecc.). Nel secondo caso, la seconda scelta fondamentale è tra raccogliere capitale tramite il debito/liability o tramite l'equity, ovvero praticare il debt financing o l'equity financing.

- Se si opta per l'uso del debito e dunque della leva finanziaria, si fa ricorso a prestiti in banca e all'emissione di obbligazioni, che comunque in alcuni ordinamenti è soggetta a dei limiti siccome l'emissione non è indiscriminata. In tal caso, l'ammontare di liability (soldi da ripagare alle banche e obbligazionisti con i futuri profitti) aumenta e alcuni asset potrebbero essere offerti come garanzia e magari anche coperti da assicurazione per un valore pari o superiore al 100% (e.g. i futuri profitti, il denaro già posseduto, terreni, edifici, macchinari, veicoli, brevetti, software...). Le obbligazioni vengono descritte come "titoli di debito" o "strumenti di debito" (debt securities) siccome portano all'indebitamento e funzionano in modo largamente analogo ai prestiti in banca. Quindi, si fa perno sui prestatori in

generale (lenders). Il debt financing ha un costo, detto "costo del debito" (cost of debt), formato nel caso dei mutui dalle spese di apertura, erogazione e gestione del mutuo e gli interessi (che, in caso di pagamento ritardato, aumentano come penalità) e nel caso delle obbligazioni dagli interessi: è dunque il costo/risultato di prestare soldi a una corporation o costo/risultato di farsi prestare soldi da banche e obbligazionisti. Se il rischio è alto perché la corporation rischia l'insolvenza o non mette a garanzia tutti gli asset richiesti ma la banca concede comunque un prestito, gli interessi saranno più alti, quindi il costo del debito aumenta. Siccome in più il tasso di interesse di base segue l'andamento generale del mercato, un periodo di tassi bassi facilita l'accesso al credito e abbassa il costo del debito. Un prestito da restituire in un orizzonte temporale via via più lungo avrà un tasso di interesse sempre più alto. Il costo del debito di solito si calcola prima dell'aggiunta delle tasse da pagare, quindi è "before-tax". Quanto alle obbligazioni, non solo l'emissione si può limitare, ma la corporation può promulgare dei termini di accordo in un documento detti "bond covenant" tale per cui essa si impegna a raggiungere e mantenere degli standard finanziari per tutelare gli obbligazionisti o, con lo stesso scopo, rinuncia a intraprendere particolari azioni (affirmative covenant VS restrictive/negative covenant). Il covenant dura fino alla maturità dei bond emessi. Se la corporation viola questi termini, è penalizzata con un voto inferiore nel bond rating (un tipo particolare di rating siccome non è quello generale). Se il rating è basso, significa che la corporation non riesce o non vuole rispettare i covenant o che il rischio di insolvenza è altissimo (e ciò si nota pure dagli interessi da pagare e dunque dai potenziali guadagni, che sono troppo alti). In tal caso, si parla di junk-bond, cioè spazzatura. Come seconda penalità, la corporation deve restituire immediatamente il credito con gli interessi. L'utilizzo dei covenant peraltro smorza l'eventuale opportunismo della corporation e/o degli azionisti verso gli obbligazionisti, tale per cui la corporation può tutelare di più gli azionisti o questi ultimi vogliono più tutele a scapito degli obbligazionisti. Senza misure che tamponano questo conflitto, nascerebbe un problema di agency tra azionisti e obbligazionisti.

- Se si opta per l'equity, si fa ricorso all'emissione di azioni: i soldi raccolti con questo prodotto finanziario non devono essere obbligatoriamente restituiti eccetto se l'azionista ritira l'investimento invece di rivenderlo in borsa o simili (ma le corporation non permettono il ritiro/withdrawal come exit strategy indiscriminata: vige la protezione da liquidazione. Ma il ritiro è utile se la corporation nota che il capitale sociale è esuberante rispetto all'oggetto sociale/obiettivo o se non c'è altra possibilità di investire per la crescita e dunque decide di ridurre il capitale sociale senza scopi fraudolenti, e.g. non ripagare i creditori. Il riacquisto azioni/share repurchase avviene tramite programmi di riacquisto azioni/share buyback programs). Pertanto, aumenta il livello di denaro raccolto senza che ci sia un gravame dietro o la messa a garanzia, ergo aumenta l'equity. I futuri profitti per gli azionisti dipendono dal cash flow, dal successo della corporation e si possono anche non distribuire in delle occasioni. Quindi, si fa perno sugli azionisti (shareholders), che sono degli equity investors e, concedendo finanziamenti tramite l'acquisto di azioni, permettono l'equity financing, che è il contrario del debt financing. I soldi raccolti tramite le azioni messi insieme vengono detti "capitalizzazione di mercato" o "capitalizzazione azionaria" (market capitalization oppure market cap) e, se le obbligazioni vengono descritte come

titoli di debito, le azioni sono "titoli di capitale". Il market cap si calcola moltiplicando il numero di azioni già esistenti/outstanding shares per il prezzo più recente di una singola azione/share price e si misura con una valuta. La capitalizzazione di mercato migliore è commisurata alle possibilità ulteriori di crescita e alle risorse che servono per attuare l'obiettivo/l'oggetto sociale: se la capitalizzazione è esuberante, si riduce (quindi avere la capitalizzazione di mercato più larga possibile non è necessariamente l'obiettivo primario da perseguire). Se la corporation si quota in borsa, un grande apporto finanziario viene dall'IPO (Initial public offering) a meno che le azioni hanno un prezzo sottostimato. Una corporation con una capitalizzazione di mercato di oltre 10 miliardi di dollari si dice "large-cap company" o "big-cap company", se va da 2 a 10 miliardi di dollari si dice "mid-cap company", se va da 300 milioni a 2 miliardi di dollari si dice "small-cap company", se va da 50 a 300 milioni di dollari si dice "micro-cap company" e se va da 50 milioni di dollari in giù si dice "nano-cap company" (gli investimenti in queste ultime company possono essere più rischiosi siccome sono piccole e tendenzialmente più instabili; le loro azioni, se valgono 5\$ o meno, si dicono penny stock e sono commerciati over the counter OTC). Laddove si emettono nuove azioni dopo l'IPO, si parla di secondary equity financing tramite la secondary offering o follow-on offerings or follow-on public offers FPO (in questa occasione possono sorgere nuovi azionisti di maggioranza, degli azionisti vedrebbero la percentuale di partecipazione e dunque i propri dividendi diminuire e possono avvenire dei relativi problemi di agency: offrire azioni nuove di zecca è diverso da offrire azioni in vendita da parte di soci come exit strategy. Comunque, una secondary offering diluente può essere tarata e resa non-diluente). Nella FPO diluente, il numero di azioni esistenti e circolanti (outstanding shares) aumenta. Anche l'equity financing ha il suo costo, il "costo di equity" (cost of equity), che consiste in tutti i dividendi messi insieme prima di ogni distribuzione agli azionisti: questi ultimi, in senso molto lato, sono creditori di questa somma di denaro da raccogliere.

In alternativa, la strutturazione del capitale bilancia tra i due, tale per cui un finanziamento si ottiene all' $N\%$ tramite leva finanziaria (mutui e obbligazioni) e all' $N\%$ rimanente tramite equity (azioni). Siccome azioni e obbligazioni sono due security, se si usano le security nel capital structuring bisogna capire quale scegliere o come bilanciarle. Lo stesso capitale sociale nel foglio di bilancio viene descritto come un insieme di asset composto da equity e debito. I soldi tramite prestito in banca si potrebbero racimolare a un tasso di velocità più lento rispetto ai soldi raccolti con altre fonti di finanziamento. I soldi raccolti tramite equity e tramite debito sono quantificabili con una valuta e, se si dividono quelli raccolti tramite debito per quelli raccolti tramite equity, si ottiene una frazione (a sua volta trasformabile in percentuale) detto debt-to-equity ratio (D/E). Se il valore è alto, il livello di debito su quello di equity è alto. Se l'eccesso di debito viene visto come insostenibile o viene visto come indesiderabile, un D/E basso è auspicabile.

Il costo del debito e il costo dell'equity sommati insieme formano il costo del capitale (cost of capital), ovvero ogni costo sostenuto per raccogliere capitale tramite strumenti di debito o equity. Siccome i costi vanno pagati (la banca e gli obbligazionisti sono creditori, come anche gli azionisti in senso molto lato), il minimo ritorno sull'investimento deve sempre essere pari al costo del capitale per essere sicuri di ripagare tutti i creditori in attesa di denaro; per guadagnare surplus, chiaramente deve essere

superiore. Quindi, il costo del capitale è anche una soglia (threshold) ed essa può essere decisiva nel valutare la profittabilità di un progetto, discuterla con altre figure (e.g. analisti di mercato, brand manager, marketing manager...) e approvarlo o meno. Su queste considerazioni, si basano vari modelli di required rate of return (RRR). Per calcolare il costo del capitale soppesato in base al capitale esistente e alla sua struttura, si usa il weighted average cost of capital/costo medio ponderato del capitale (WACC).

Il costo del debito, il costo dell'equity e il WACC hanno le loro rispettive formule matematiche.



CAPITOLO 7

STRATEGIE GLOBALI D'IMPRESA



STRATEGIA

Una strategia è un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e coordinare azioni tese al raggiungimento di uno scopo od obiettivo predeterminato. Il concetto si applica a svariati campi (filosofia, teologia, economia, urbanistica e pianificazione territoriale, psicologia, semiotica, retorica, letteratura, diplomazia, relazioni internazionali, militare, ludico) in cui per raggiungere l'obiettivo è necessaria una serie di operazioni separate, la cui scelta non è univoca e/o il cui esito è incerto.

Etimologia di strategia

La parola strategia deriva dal termine greco antico stratēgia (στρατηγία) che vuol dire "arte del condottiero dell'esercito" ed a sua volta deriva da strategós (στρατηγός) che vuol dire "condottiero d'esercito" o "generale". Il termine strategós (στρατηγός) è composto dalle due parole stratós (στρατός) il cui significato è esercito o armata, ma anche distesa o pianura, e agós (ἄγός) che vuol dire guida, condottiero, generale o leader.

Storia

Il primo trattato di strategia si può con certezza far risalire a Sunzi (孫子; pinyin: Sūnzǐ; Wade-Giles: Sun Tsu), nel periodo della dinastia Zhou, in Cina (VI-V secolo a.C.) intitolato L'arte della guerra (Sūnzǐ Bīngfǎ, 孫子兵法), ed ancora tenuto come testo base per l'apprendimento della strategia in ogni campo dell'azione umana.

Un punto d'incontro tra l'approccio del professor Galtung, sintetizzato col termine "Trascend", risiede nel fatto che il concetto di strategia, secondo Falco Accame, rimanda ad un "in più" di potenzialità rispetto ad un agire non strategico, qualcosa che appunto "trascende" l'ordinarietà. In questo senso l'agire di Ulisse è strategico in quanto trascende ciò che costituiva il normale approccio alla condotta delle operazioni (Il corpo a corpo, di cui parla Omero). In questo senso l'approccio di Accame rimanda alla problematica di una minore violenza, che è insita nella strategia: di conseguenza, niente scontri all'ultimo sangue tra Achille, Ettore, Aiace, ecc.

«La strategia è la via del paradosso.»

(Sun Tzu)

Caratteristiche

La visione strategica si differenzia da quella della tattica, la quale ha lo scopo di pianificare al meglio una singola attività e deve tener conto di tutti i vincoli pratici e contingenti di essa. Militarmente, la strategia si riferisce ad operazioni tese a raggiungere un obiettivo di lungo termine e si attua su scale geografiche ampie, la tattica si riferisce invece ad azioni tese a raggiungere un obiettivo di breve termine e generalmente si attua su scala geografica ridotta: la tattica riguarda cioè il come combattere una battaglia, mentre la strategia riguarda il capire se la battaglia debba essere combattuta o no. Cambiare tattica nel corso delle operazioni è normalmente possibile senza grossi problemi, e anzi è spesso vantaggioso per adattarsi a situazioni nuove o per ottenere la sorpresa sul nemico; cambiare strategia invece è di solito difficile e costoso, perché impone una riorganizzazione profonda e la modifica o l'abbandono degli strumenti/armamenti/organigrammi usati.

Campi d'applicazione

Nella teoria dei giochi un "giocatore", inteso come generico agente in una competizione tesa al raggiungimento di uno scopo, può trovare una strategia ottima (cioè che conduce alla vittoria o comunque al miglior risultato possibile) solamente se conosce tutte le regole del gioco e tutto lo stato del gioco, come negli scacchi.

Nel campo militare, del marketing, economico (direzione di aziende, OPA e scalate di borsa) e nella diplomazia questo non si verifica quasi mai: non solo, ma a volte le stesse regole del gioco possono non essere interamente note o addirittura cambiare durante la competizione. Per questo in situazioni simili si preferisce scartare strategie promettenti ma rischiose e scegliere invece strategie anche non ottime ma "robuste", cioè che puntino sì alla vittoria ma che permettano anche di limitare i danni nel caso peggiore, ovvero che permettano di cavarsela "non troppo male" nella maggior parte dei casi.

- strategia militare:
 - ✓ strategia della tensione;
- strategia d'impresa;
- strategia di marketing;
- strategia di design;
- gestione strategica;

- strategia nella teoria dei giochi:
 - ✓ Strategia negli scacchi;
- strategia economica;
- strategia terapeutica nella terapia strategica (psicologia, psichiatria);
- strategia psicologica : euristica.

Euristica

L'euristica (dalla lingua greca εὐρίσκω, letteralmente "scopro" o "trovo") è una parte dell'epistemologia e del metodo scientifico che si occupa di favorire la ricerca di nuovi sviluppi teorici, nuove scoperte empiriche e nuove tecnologie, con un approccio alla soluzione dei problemi che non segue un chiaro percorso, ma che si affida all'intuito e allo stato temporaneo delle circostanze al fine di generare nuova conoscenza. In particolare, l'euristica di una teoria dovrebbe indicare le strade e le possibilità da approfondire nel tentativo di renderla "progressiva", in grado cioè di prevedere fatti nuovi non noti al momento della sua elaborazione.

Storicamente l'euristica è stata confusa per molti secoli con la giustificazione delle scoperte empiriche; infatti, ancora con l'elaborazione teorica di Francesco Bacone, lo sviluppo delle scienze veniva indicato con la possibilità di un elaborato teorico di sopravvivere al "vaglio negativo dell'esperienza". Nella sostanza si riteneva che una teoria scientifica dovesse essere in grado di produrre ipotesi che potessero poi essere confermate o respinte dagli esperimenti. È facile vedere come questa concezione tendesse a fornire un criterio che giustificasse a posteriori le nuove scoperte, ma che non indicava strade concrete né operative per conseguirle. Nel corso del XX secolo il dibattito sulla teoria della demarcazione ha portato a distinguere più nettamente questi due aspetti; tuttavia, proprio questa distinzione ha portato la maggior parte del mondo scientifico a rinunciare all'elaborazione di un'unica teoria dell'euristica.

A partire infatti dalla constatazione che lo sviluppo delle scienze avviene in modo diseguale e sulla base di evoluzioni di carattere molto diverso fra loro (cambiamenti teorici, risultanze empiriche impreviste, mutamenti culturali), si è infatti per lo più rinunciato a delineare un'unica teoria dell'euristica, anche in considerazione del fatto che saltuariamente nella storia della scienza si sono determinati casi di sviluppo teorico e scientifico a seguito di presupposti errati o apparentemente irrazionali (un esempio tipico può essere offerto dagli studi di Camillo Golgi che studiò come confutare la natura neuronale del sistema nervoso umano e finì per confermarla).

Oggi, pertanto, gli studi sull'euristica vengono piuttosto concentrati "all'interno" delle singole scienze o teorie; si può così parlare di un'euristica, per esempio, della matematica o della biologia. L'euristica delle scienze in generale rimane, invece, una questione solamente teorica o terminologica, nel senso che ben difficilmente vengono avanzate proposte di euristiche così generali se non a un livello di astrazione tale da renderle operativamente poco rilevanti.

L'Euristica nella psicologia

In psicologia le euristiche sono semplici ed efficienti regole che sono state proposte per spiegare come le persone risolvono, danno giudizi, prendono decisioni di fronte a problemi complessi o informazioni incomplete.

Il principio che giustifica l'esistenza di euristiche è quello secondo cui il sistema cognitivo umano è un sistema a risorse limitate che, non potendo risolvere problemi tramite processi algoritmici, fa uso di euristiche come efficienti strategie per semplificare decisioni e problemi.

Sebbene le euristiche funzionino correttamente nella maggior parte delle circostanze quotidiane in certi casi possono portare a errori. Infatti l'euristica fondamentale è il cosiddetto "prova e sbaglia" (trial and error), che può essere usato in ogni contesto: dall'applicazione di dadi e bulloni alla risoluzione di problemi algebrici. Di seguito sono riportati alcuni esempi di euristiche molto utilizzate, prese dal libro "How to solve it" di George Polya.

- Provare a fare un disegno quando si ha difficoltà nel comprendere un problema.
- Nel caso in cui non si riesca a trovare una soluzione plausibile a un determinato problema, assumere mentalmente di conoscere già una risposta e partire da essa per scoprirne di nuove.
- Provare a esaminare un esempio concreto nel caso in cui ci si trovi di fronte a un problema molto astratto.
- Provare a risolvere un problema più generico di quello in analisi (paradosso dell'inventore: il piano più ambizioso può avere più possibilità di successo).

Sebbene gran parte delle euristiche siano state scoperte da Amos Tversky e Daniel Kahneman il concetto fu originariamente introdotto da Herbert Simon, laureato e Premio Nobel per l'economia. Egli diceva che l'essere umano opera all'interno della razionalità limitata. A questo proposito Simon conìò il termine "satisficing", il quale denota una situazione dove persone che cercano soluzioni a un determinato problema, si ritengono soddisfatte di risposte sufficientemente buone per i loro fini, nonostante queste soluzioni non siano realmente ottimizzate. Di seguito una citazione di James G. March, allievo di H. Simon:

«Le euristiche sono regole pratiche per calcolare determinati tipi di numeri o per risolvere certi tipi di problemi. Sebbene le euristiche psicologiche per la soluzione di problemi siano normalmente sviluppate nell'ambito della discussione sulla razionalità limitata come risposta a limiti cognitivi, esse possano venire interpretate altrettanto facilmente come versioni di un comportamento basato su regole che segue una logica diversa da quella della conseguenza.»

(James G. March)

Anche Gerd Gigerenzer si occupa di euristica. Egli si focalizza sulle proprietà "Fast & Frugal", cioè utilizza l'euristica in maniera molto precisa eliminando, di conseguenza, gran parte dei bias cognitivi di cui l'essere umano è succube per natura. Da una particolare ricerca di Gigerenzer e Wolfgang Gaissmaier risulta che sia i singoli individui che le organizzazioni si basano sulle euristiche in modo adattivo. I due ricercatori appena citati hanno anche scoperto che ignorare una parte delle informazioni (relative alla presa di una decisione), piuttosto che considerare tutte le opzioni, può effettivamente portare a una scelta più accurata.

L'euristica nell'ambito della psicologia cognitiva

Le euristiche, tramite una maggiore ricerca e raffinatezza, hanno cominciato a essere applicate ad altre teorie o a essere spiegate da esse. Per esempio anche la CEST (Cognitive-Experiential Self-Theory) ha una visione adattiva dell'elaborazione euristica. A volte gli individui considerano razionalmente, logicamente, sistematicamente, volutamente e verbalmente i problemi. Altre volte invece gli individui considerano le questioni in modo intuitivo, senza sforzo, a livello generale ed emotivamente. Da questo punto di vista le euristiche sono parte di un più ampio sistema di elaborazione dell'esperienza che spesso è adattabile, ma anche vulnerabile a errori in situazioni che richiedono un'analisi molto più logica.

Nel 2002 Daniel Kahneman e Shane Frederick proposero (o teorizzarono) che l'euristica cognitiva funzionasse per mezzo di un sistema chiamato sostituzione dell'attributo, che avviene senza consapevolezza conscia. In base a questa teoria, quando qualcuno esprime un giudizio (di un "attributo target") che sia complesso da un punto di vista computazionale, lo si sostituisce con un "attributo euristico" calcolato più semplicemente. Tali euristiche sono attualmente concepite come processi di sostituzione di attributi, nei quali un attributo target (per esempio una classe) è sostituito da uno euristico (per esempio un prototipo) più accessibile per ragioni cognitive o affettive.

Negli scorsi decenni nella psicologia cognitiva sono state individuate diverse euristiche, tra cui le più conosciute e studiate sono:

- Euristica della rappresentatività: si tende a sovrastimare il valore informativo di piccoli campioni, attribuendo caratteristiche simili a oggetti simili, spesso ignorando informazioni che dovrebbero fare pensare il contrario.
- Euristica della disponibilità: si tende a stimare la probabilità di un evento sulla base della vividezza e dell'impatto emotivo di un ricordo, piuttosto che sulla probabilità oggettiva. La frequenza di un'informazione è un elemento chiave per trarre delle conclusioni. È particolarmente utilizzata nella formazione delle previsioni ed è la chiave del ragionamento induttivo. L'uomo "campiona" la propria memoria e utilizza le informazioni recuperate come un indice di frequenza. Il che è soggetto a diversi tipi di bias.
- Euristica affettiva: i giudizi e le decisioni sono prese a partire dalle emozioni suscitate dal problema e dalle modalità con cui lo stesso è posto. In questo caso si è in presenza di un processo di sostituzione di "Cosa penso di ciò?" con "Cosa provo pensando a ciò?". Ciò impatta soprattutto sulla percezione delle componenti di rischio di una situazione e di un insieme di scelte. Sapendo che l'essere umano è in genere avverso al rischio, si rileva sperimentalmente un aumento del valore attribuito dal proprietario a un bene posseduto, confrontato allo stesso bene reperibile sul mercato.
- Euristica dell'ancoraggio: se si deve dare una stima di probabilità di un evento, essa è sistematicamente influenzata da un termine di paragone. Questo tipo di euristica descrive la comune tendenza umana a fare troppo affidamento sulle prime informazioni che si trovano ("anchor, ancora") quando si cerca di prendere una decisione. Ovvero l'essere umano sembra utilizzare ogni informazione resa intenzionalmente disponibile nel processo della presa delle decisioni, secondo

strategie di riduzione della distanza (mediazione) da quanto comunicatogli, anche se oggettivamente non pertinente con il problema.

L'eurisma è lo schema mentale, tipico nell'uomo, che impedisce il corretto svolgimento del "procedimento euristico". Comporta una sorta di "ancoraggio" a ciò che appare più visibile, impedendo di leggere più in profondità e attivare la parte creativa e intuitiva della mente.

Euristiche e forme di errore

Le forme di errore dipendono da meccanismi universali che presiedono il recupero delle conoscenze, in particolare le tendenze sistematiche nei confronti di similarità e frequenza.

Il confronto di similarità (Watson & Johnson-Laird, Tversky & Kahneman)

È un meccanismo che fa parte del funzionamento di base della nostra memoria e funziona in modo da rendere disponibili, il più velocemente possibile, tutti quei contenuti che sembrano essere più attinenti alle informazioni richieste; la sua velocità dipende dal grado di affidabilità degli indizi a sua disposizione. Esso, tra tutte le conoscenze potenzialmente adatte, potrà renderne disponibili solo una certa quantità, cosicché, in mancanza di elementi precisi, attiverà categorie molto più ampie che renderanno più laborioso il compito di processamento dei dati nello spazio di lavoro.

L'azzardo in base alla frequenza (Tversky & Kahneman)

È una euristica automatica, specifica per la ricerca in memoria degli elementi utilizzati più spesso; interviene quando il confronto per similarità acquisisce un numero eccessivo di elementi simili o quando l'informazione utile recuperata è parzialmente completa. Agisce selezionando tra tutti i candidati messi a disposizione quello che ha avuto un valore di occorrenza di utilizzo maggiore. Questa euristica interviene con una forza proporzionale alla scarsa qualità delle informazioni che guidano il confronto per similarità e serve a sbloccare l'utilizzo dei dati in modo sistematico, partendo da quelli più frequentemente utilizzati.

Stereotipi ed euristica

Gli stereotipi sono un tipo di euristica che ciascuno utilizza per crearsi delle opinioni o esprimere dei giudizi su cose mai viste o di cui non si è mai avuto esperienza. Funzionano come una scorciatoia mentale per avere accesso a tutto: dallo stato sociale di una persona a partire dalle sue azioni, al supporre che una pianta alta con tronco e foglie sia un albero, anche se non abbiamo mai visto prima quello specifico tipo di albero. Gli stereotipi, come descritti dal famoso giornalista W. Lippman, sono le immagini che abbiamo nelle nostre menti, costruite sulla base di esperienze e di quello che ci viene detto sul mondo. Queste "immagini nella nostra mente" ci consentono di esprimere giudizi senza avere avuto esperienze dirette su quel determinato argomento, e questo è ciò di cui tratta l'euristica.

Gli stereotipi vengono comunemente intesi nell'accezione di preconcetti razzisti, ma in un senso più ampio essi rappresentano anzitutto un modo generalmente utilizzato dagli individui per crearsi delle opinioni o esprimere dei giudizi sulle cose che non si conoscono o che non si comprendono completamente. Per esempio, poiché ci è stato detto che aspetto ha un albero e abbiamo visto molti tipi di alberi, abbiamo delle immagini nelle nostre menti relative alle varie caratteristiche riferite a un albero; quando vediamo qualcosa che ha caratteristiche simili, anche se non ci è mai stato detto che quella pianta in effetti è un albero, possiamo esprimere un giudizio in base al quale quella pianta sarà molto

probabilmente un albero. Così abbiamo usato una scorciatoia mentale per prendere una decisione su qualcosa, invece di andare a chiedere a un nativo del posto "Questo è un albero?".

L'euristica nell'informatica

Nell'ambito informatico l'euristica è una tecnica progettata per risolvere un problema molto velocemente, al contrario di quanto ci vorrebbe utilizzando i metodi classici. Tramite ottimizzazione, completezza, cura e precisione si ottengono soluzioni ottimali a un problema, l'euristica invece è in grado di produrre soluzioni, seppure non ottimali, in modo rapido che risolvono comunque il problema a portata di mano. Per esempio molti software antivirus utilizzano sistemi euristici per rilevare virus e malware. Un modo per ottenere questo guadagno di prestazioni, dal punto di vista computazionale, consiste nel risolvere un problema semplice la cui soluzione è anche una soluzione a un problema più complesso. Ancora un esempio banale ma concreto: quante volte una macchina presenta problemi apparentemente "inspiegabili" che vengono risolti con un semplice reboot del sistema? In questa situazione chi riavvia la macchina non è realmente a conoscenza di quale sia il problema, ma nelle sue esperienze passate è successo varie volte che tramite un riavvio il problema "sparisse". Banalmente l'euristica nell'informatica è rappresentata da questo concetto, anche a livelli più complessi e meno banali dell'esempio appena descritto.

Interazione uomo-macchina

Nell'interazione uomo-computer l'euristica è una tecnica di collaudo ideata da esperti consulenti di fruibilità e usabilità. Nella valutazione euristica dell'interazione uomo-macchina l'interfaccia utente ha un ruolo fondamentale. Essa è controllata da esperti e la sua compilazione (grosso modo le caratteristiche di una buona interfaccia-utente sono basate su esperienze precedenti) è valutata registrando ogni qualvolta un aspetto euristico viene violato. Il famoso informatico danese Jakob Nielsen approfondisce l'argomento, soprattutto la parte riguardante l'usabilità del web.

Nello sviluppo del software l'uso di un approccio euristico può facilitare l'implementazione di una buona interfaccia-utente, permettendo agli utenti di navigare in un sistema complesso intuitivamente e senza difficoltà. Quando è necessario l'interfaccia può guidare gli utenti utilizzando tooltips (descrizioni dei comandi), pulsanti d'aiuto, inviti a chat con supporto, ecc. Tuttavia, in pratica, per il progettista dell'interfaccia-utente non è facile trovare il giusto equilibrio tra funzionalità tecniche e assistenza fornita all'utente. Un esempio di approccio euristico, a questo riguardo, è il prodotto di ricerca di Google che involve algoritmi incredibilmente complessi cercando un immenso quantitativo di dati. L'interfaccia-utente è enormemente semplificata da usare per un'esperienza intuitiva; la ricerca dei dati richiesta è inserita in un box e inviata con un singolo click. I dati sono organizzati cercando sia il termine preciso sia applicando una vaga logica, cercando per corrispondenze vicine e associazioni (per esempio una ricerca per 'Jonathan Smith' dà risultati anche per 'John Smith'). Questo significa che Google è capace di restituire informazioni che gli utenti vogliono, ma per le quali non hanno chiesto specificatamente ogni dettaglio di ricerca, con un'interfaccia-utente. Se i risultati restituiti non sono soddisfacenti è data la possibilità di effettuare una ricerca avanzata per fornire maggiori informazioni e una risposta più mirata.

Programmatore di software e mirati utilizzatori finali ignorano allo stesso modo l'euristica e i suoi rischi. I consumatori/utilizzatori finali hanno bisogno di aumentare la loro

conoscenza sulla struttura di base che un progetto implica (così che le loro aspettative siano realistiche), e i programmatori spesso hanno bisogno di spingersi a studiare maggiormente il pubblico (così che il loro stile d'apprendimento possa essere giudicato). Una corretta analisi dei requisiti per lo sviluppo di un software modella l'euristica di come un utente tratta/lavora le informazioni sullo schermo. Questa analisi è idealmente condivisa con l'utilizzatore finale ben prima che la progettazione del programma sia scritta e l'applicazione sia sviluppata, così l'opinione dell'utente sulla sua esperienza può essere usata per adattare il design dell'applicazione. Questo risparmia molto tempo nello sviluppo del software. A meno che l'euristica non sia adeguatamente considerata il progetto probabilmente subirà molti problemi di realizzazione e contrattempi. In conclusione, l'euristica è probabilmente il fattore più importante di cui tenere conto quando si deve sviluppare un'interfaccia-utente.

Strategia militare

La strategia militare è il campo dell'arte militare che studia il miglior modo di impiegare le risorse disponibili ai fini della guerra. L'espressione deriverebbe dal greco antico *stratos agos*, cioè "colui che agisce (che ha potere di agire) sul conflitto", col significato quindi di scienza (o arte) dei generali.

Storia

Il pensiero strategico, nato con la guerra, pur mantenendo nel tempo i suoi presupposti fondamentali, ha subito cambiamenti ed affinamenti determinati da un lato dall'esperienza acquisita nel corso della storia e dall'altro lato dalla crescente esigenza di risorse, dallo sviluppo tecnologico di queste ultime e dalla loro crescente disponibilità, almeno nel tipo.

La strategia è rivolta ad ottenere risultati definitivi, contrariamente alla tattica, che è più rivolta all'impiego delle risorse sul campo di battaglia per sconfiggere il nemico. Quindi la strategia riguarda il conseguimento ed il mantenimento dell'egemonia, indipendentemente dai risultati dei combattimenti.

La storia fornisce esempi di Potenze mai sconfitte sul campo, che hanno poi perso le guerre per carenza di strategie adeguate: è il caso dell'Unione Sovietica nella Guerra Fredda, crollata per mancanza di una pianificazione politico economica adeguata.

Viceversa si è dato il caso di Potenze quasi sempre perdenti in combattimento, che hanno vinto le guerre grazie ad una strategia vincente: si vedano ad esempio le azioni dei Viet Cong durante la Guerra del Vietnam.

Lo sfruttamento adeguato delle capacità operative relative all'intelligence, alla propaganda ed alla logistica, unito ad un opportuno dosaggio delle capacità politiche, quali la deterrenza, le alleanze internazionali, le scorte e gli approvvigionamenti delle risorse strategiche possono far premio sui risultati effettivi in combattimento.

«Il migliore non è chi in cento battaglie riporta cento vittorie. (...) Il migliore in assoluto è chi non dà nemmeno battaglia, e sottomette le truppe dell'avversario»

(Sun Tzu)

Caratteristiche

Essa è quindi quella branca dell'arte militare che studia i principi generali delle operazioni militari ed imposta e coordina nelle grandi linee il piano generale della guerra, non soltanto sotto gli aspetti militari.

La strategia è anche definita "Teoria dell'azione di successo in presenza di opposizione consapevole".

Un'interessante evoluzione moderna è quella esposta da Ted Shackley in *The third option* del 1981: tra la diplomazia e la guerra dichiarata esiste una terza opzione, i "conflitti a bassa intensità", le insurrezioni e le controinsurrezioni. Nel libro viene anche suggerito che fornire armi ad ambedue le parti partecipanti ad un conflitto sia il modo migliore per controllarne i risultati, affinare le proprie tecniche e fare profitto.

Opere famose

- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, circa 600 a.C.
- Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, 1513.
- Niccolò Machiavelli, *Dell'arte della guerra*, 1521.
- Antoine-Henri Jomini, *Traité des grandes opérations militaires* 1804.
- Carl Von Clausewitz, *Della guerra*, 1832.
- John F.C. Fuller, *The Foundations of the Science of War* 1926.
- John F.C. Fuller, *On Future Warfare* 1928.
- Ho Chi Minh, Võ Nguyên Giáp e altri. *Il Vietnam vincerà*, 1968 a cura di Enrica Collotti Pischel.
- Alessandro Gentili, *L'intelligence nell'epopea napoleonica*, in *Gnosis-rivista italiana di intelligence*, n. 4 del 2017, pagg. 105 ss., AISI, Roma.
- Theodore Shackley, *The Third Option (La terza opzione)*, McGraw hill, 1981.

Piano (strategia)

Un piano è un qualsiasi diagramma o sequenza di azioni accompagnate dall'analisi dei tempi e delle risorse necessarie finalizzate al raggiungimento di un obiettivo. Rappresenta quindi una sequenza temporale attraverso la quale ottenere uno scopo.

Un piano può essere di tipo formale o informale:

- **Piani formali o strutturati**, solitamente concepiti coinvolgendo più persone e in contesti organizzati, sono più frequenti in settori come la gestione dei progetti, la diplomazia, la carriera, lo sviluppo economico, le campagne militari, lo sport, i giochi o in generale nella gestione di vari tipi di affari. Nella maggior parte dei casi, l'assenza di un piano ben concepito può avere conseguenze negative importanti: ad esempio, un piano di progetto non robusto può comportare un aumento dei costi o dei tempi di realizzazione. Questo genere di piani viene normalmente formalizzato in documenti scritti.
- **Piani informali o ad hoc**, solitamente utilizzati a livello strettamente individuale per obiettivi di carattere personale. Questo genere di piani spesso si limita all'aspetto concettuale senza trovare una formalizzazione documentale.

I piani vengono solitamente categorizzati a seconda della loro portata o orizzonte temporale e c'è una relazione tra le categorie di piani a breve o lungo termine e rispettivamente piani di tipo operativo o strategico.

Pianificazione

La pianificazione è il processo di elaborazione e scomposizione di un piano in sotto-componenti a diversi livelli di dettaglio. Una pianificazione basata sull'identificazione degli obiettivi di fondo o principali e il loro posizionamento temporale costituisce una roadmap. Una pianificazione è un elenco di attività con la descrizione delle risorse da impiegare e del loro livello di impiego (completo o parziale).

Pianificatori

Il pianificatore è la figura professionale dotata di competenze e responsabilità tali da poter gestire, coordinare e portare a compimento un piano secondo le scadenze prefissate.

Metodologie

Esistono diverse metodologie e tecniche di stesura di un piano. Le metodologie top-down e bottom-up implicano due approcci complementari: la prima parte da un obiettivo generale e procede alla definizione del piano per scomposizioni successive a dettaglio via via crescente, la seconda segue il percorso opposto ossia parte dalle azioni elementari e le combina in modo opportuno così da ottenere gli obiettivi intermedi e quello finale secondo quanto desiderato.

Queste metodologie coinvolgono anche aspetti teorici legati ad ambiti quali la psicologia, la teoria dei giochi, la teoria della comunicazione e dell'informazione nonché logica e scienza per la verifica della coerenza e dell'affidabilità delle diverse parti del piano.

La scelta della metodologia dipende da chi ne è in carico, dal contesto di applicazione, da chi deve realizzare il piano e dalla disponibilità di risorse; tipicamente, un piano redatto da un project manager indicherà priorità e utilizzerà strumenti diversi rispetto a un piano redatto da un progettista.

Pianificazione

La pianificazione è il processo di riflessione sulle attività necessarie per raggiungere un obiettivo desiderato. È la prima e più importante attività per ottenere i risultati desiderati. Implica la creazione e il mantenimento di un piano, come gli aspetti psicologici che richiedono abilità concettuali, come l'uso della logica e dell'immaginazione per visualizzare non solo un risultato finale desiderato, ma i passaggi necessari per ottenere quel risultato. In quanto tale, la pianificazione è una proprietà fondamentale del comportamento intelligente. È un termine usato per prevedere in linea di massima quando compiere un'attività o una serie di attività. Un ulteriore significato importante, spesso chiamato semplicemente "pianificazione", è il contesto giuridico degli sviluppi edilizi consentiti.

Pianificazione della gestione familiare

In questo ambito non c'è da confondersi con il concetto di "programmazione"

- **Pianificazione:** si pianifica di fare le vacanze verso la fine di luglio, magari fino a ferragosto, pensando di potersi recare al mare con la famiglia
- **Programmazione:** si programma di partire per le vacanze il 27 luglio, partendo dall'aeroporto di Linate prendendo il volo XY che parte per Alghero alle ore 18.15 ...ecc.

Pianificazione della gestione industriale

Normalmente si pianificano attività a medio termine, come gli arrivi delle materie prime, la partenza orientativa di grosse commesse, l'immissione sul mercato di un certo prodotto.

Schedulazione

Aumentando il dettaglio delle informazioni necessarie alla produzione, si possono programmare attività produttive quando si è prossimi alla partenza delle lavorazioni oppure alle conferme di ordini precedentemente pianificati. Si può parlare di schedulazione. Si intende per schedulazione l'insieme delle seguenti informazioni:

- che cosa fare;
- come farlo;
- dove farlo;
- quando farlo;
- in che sequenza farlo.

Schedulazione e programmazione esecutiva sono praticamente sinonimi (programmare con estremo dettaglio il brevissimo termine: 1-3 giorni), sebbene la prima sia di tipo backoffice, l'altra è svolta nell'ambiente di produzione.

La schedulazione è l'attività principale che un ufficio della programmazione deve compiere. Di solito è riesaminata giornalmente, con riallineamenti di frequenza dipendente dal numero di commesse contemporaneamente presenti e dalla variabilità dei componenti delle distinte base.

La schedulazione può essere fatta a mano, con comuni programmi di calcolo, oppure, nei casi di grossi volumi e numerose tipologie di prodotti, con appositi sistemi ERP di gestione e controllo.

Le basi metodologiche della programmazione operativa si inquadrano nella teoria della schedulazione la quale a sua volta rientra nel più vasto ambito della ricerca operativa.

Obiettivo (idea)

Un obiettivo è un'idea del futuro o del risultato desiderato che una persona o un gruppo di persone immagina, pianifica e si impegna a raggiungere.

Un obiettivo è più o meno simile a uno scopo, il risultato previsto che guida la reazione, o un fine, che è un oggetto, sia fisico che astratto, che ha un valore intrinseco.

Impostazione degli obiettivi

La teoria della definizione degli obiettivi è stata formulata sulla base della ricerca empirica e definita una delle teorie più importanti nella psicologia organizzativa. Lo psicologo Edwin A. Locke e lo scienziato Gary P. Latham, i padri della teoria della definizione degli obiettivi, hanno fornito una revisione completa dei risultati principali della teoria nel 2002. In sintesi, Locke e Latham hanno scoperto che obiettivi specifici e difficili portano a prestazioni più elevate rispetto a obiettivi facili o istruzioni per "fare del proprio meglio", purché venga fornita una retroazione sui progressi, la persona si impegni a raggiungere l'obiettivo e la persona abbia la capacità e le conoscenze per svolgere l'attività.

Secondo Locke e Latham, gli obiettivi influenzano le prestazioni nei seguenti modi:

- gli obiettivi indirizzano l'attenzione e lo sforzo verso attività rilevanti per l'obiettivo,
- obiettivi difficili portano a uno sforzo maggiore,
- gli obiettivi aumentano la persistenza, mentre gli obiettivi difficili prolungano lo sforzo,
- gli obiettivi portano indirettamente all'eccitazione e alla scoperta e all'uso di conoscenze e strategie rilevanti per il compito.

Gli obiettivi possono essere a lungo termine, intermedio o a breve termine. La differenza principale è il tempo necessario per raggiungerli. Ci si aspetta che gli obiettivi a breve termine vengano raggiunti in un periodo di tempo relativamente breve, gli obiettivi a lungo termine in un periodo di tempo lungo e quelli intermedi in un periodo di tempo medio.

Caratteristiche dell'obiettivo

Alcune caratteristiche di un obiettivo aiutano ad essere definiti e a determinare la motivazione di un individuo a raggiungerlo.

- L'importanza è determinata dall'attrattiva, dall'intensità, dalla rilevanza, dalla priorità e dal segno di un obiettivo. L'importanza può variare da alta a bassa.
- La difficoltà è determinata da stime generali della probabilità di raggiungere l'obiettivo.
- La specificità è determinata se l'obiettivo è qualitativo e varia da vago a dichiarato con precisione.
- L'intervallo temporale è determinato dalla durata dell'obiettivo e dall'intervallo da prossimale (immediato) a distale (ritardato).
- Il livello di coscienza si riferisce alla consapevolezza cognitiva di una persona di un obiettivo.
- La complessità di un obiettivo è determinata da quanti sotto-obiettivi sono necessari per raggiungere l'obiettivo e da come un obiettivo si collega a un altro.

Obiettivi personali

Gli individui possono fissare obiettivi personali: uno studente può fissare un obiettivo di un punteggio elevato in un esame; un atleta potrebbe correre diverse miglia al giorno; un viaggiatore potrebbe tentare di raggiungere una città di destinazione entro poche ore; un individuo potrebbe tentare di raggiungere obiettivi finanziari come il risparmio per la pensione o il risparmio per un acquisto.

La gestione degli obiettivi può dare ritorni in tutte le aree della vita privata. Sapere esattamente cosa si vuole ottenere rende chiaro su cosa concentrarsi e migliorare, e spesso può aiutare a stabilire inconsciamente la priorità su quell'obiettivo. Tuttavia, anche il successo dell'adattamento degli obiettivi (capacità di disimpegno e di riimpegno degli obiettivi) fa parte del condurre una vita sana.

La definizione e pianificazione degli obiettivi promuove la visione a lungo termine, la missione intermedia e la motivazione a breve termine. Focalizza l'intenzione, il desiderio e l'acquisizione di conoscenze, e aiuta a organizzare le risorse.

Un lavoro efficiente sugli obiettivi include il riconoscimento e la risoluzione del senso di colpa, i conflitti interiori o la convinzione limitante che potrebbe indurre a sabotare i

propri sforzi. Fissando obiettivi chiaramente definiti, si può successivamente misurare e essere orgogliosi del raggiungimento di tali obiettivi. Si possono vedere progressi in quella che potrebbe sembrare una lunga, forse difficile, fatica.

Idea

Idea (dal greco antico ἰδέα, dal tema di ἰδεῖν, vedere) è un termine usato sin dagli albori della filosofia, indicante in origine un'essenza primordiale e sostanziale, ma che oggi ha assunto nel linguaggio comune un significato più ristretto, riferibile in genere ad una rappresentazione o un "disegno" della mente.

Platone

Platone è il primo a fare dell'"idea" il perno del suo sistema filosofico, ponendo le basi di tutta la storia della filosofia occidentale. Bisogna intendere però l'idea platonica non come "concetto" bensì come "forma" e difatti Platone utilizza indifferentemente i termini idea, eidos ed ousìa ad indicare la forma comune di tutti i concetti. L'idea platonica sottintende un'uniformità naturale, in cui alle diverse manifestazioni degli oggetti fa capo un'unica forma pura, o "idea", che le accomuna tutte, in maniera simile a un modello o un archetipo. L'idea platonica è quindi trascendente, immateriale, universale e reale. Platone colloca tutte le "idee" in un mondo distinto, il mondo "iperuranio" (dal greco ὑπέρ "oltre" e οὐρανός "cielo"), da cui sgorgano come da una fonte per poi arrivare alla coscienza dell'umanità.

Per Platone le idee hanno queste due caratteristiche:

- Esse sono il fondamento ontologico della realtà: costituiscono cioè il motivo che fa essere il mondo, sono le "forme" con cui il Demiurgo lo ha plasmato.
- Come conseguenza del primo punto, le idee sono anche il fondamento gnoseologico della realtà: esse sono la causa che ci permette di pensare il mondo, costituiscono cioè il presupposto della conoscenza.





Nelle idee consiste pertanto l'unione immediata di essere e pensiero che era stata enunciata la prima volta da Parmenide. Trovandosi tuttavia a dover conciliare la staticità di Parmenide col divenire di Eraclito, Platone le concepisce gerarchicamente, da un minimo fino a un massimo di essere, per rendere ragione della molteplicità del mondo. In cima a tutte sta l'idea del Bene, quella che possiede più propriamente l'Essere. Platone attribuiva infatti alle Idee una terza caratteristica:

- Esse sono un valore, in maniera simile al significato odierno di "ideale" o principio morale. Le idee sono il modello assoluto di riferimento per una vita giusta e saggia. E questo vale non solo in ambito etico, ma anche in quello estetico, poiché esse rappresentano la qualità somma di ogni oggetto terreno. Mentre nel mondo sensibile queste qualità sussistono solo come predicati o attributi delle singole realtà (per cui ad esempio si considera "bello" un quadro, "vero" un enunciato, "buona" una condotta), nel mondo iperuranio le idee costituiscono il Vero in sé, il Buono in sé, il Bello in sé, di cui quelle realtà sono semplici partecipazioni. Via via che si sale nella gerarchia, ad ogni aumento di essere corrisponde un aumento di valore.

Poiché le idee sono anche il fine e la destinazione di ogni entità empirica, compito della filosofia è risalire dai dati sensibili fino alle idee, che si trovano ad un

livello trascendente rispetto a quelli, nel senso che superano le loro particolarità transitorie e relative. Le idee infatti sono la realtà compiuta, l'essere in sé e per sé, e sono perciò assolute, perché sussistono autonomamente e indipendentemente dagli oggetti del mondo fenomenico; questi ultimi invece esistono solo "in relazione" alle idee, e sono pertanto relativi, essendo mescolati al non-essere.

Strumento di elevazione è la dialettica, che permettendo il raffronto tra realtà diverse, rende possibile il sapere (che delle idee è emanazione). Così ad esempio bianco e nero rimangono termini contrapposti e molteplici sul piano sensibile; tuttavia, è solo cogliendo questa differenza di termini che si può risalire al loro fondamento e comune denominatore, cioè l'Idea di Colore. Non si può infatti avere coscienza del bianco senza conoscere il nero. L'Idea resta comunque al di sopra della dialettica stessa, perché può essere colta solo con un atto di intuizione: non è dimostrabile logicamente, né è ricavabile dall'esperienza. Quest'ultima svolge tuttavia una funzione importante, che è quella di risvegliare la reminiscenza (o ricordo) delle idee, le quali infatti si trovano già all'interno dell'anima, e sono perciò innate. L'uomo non le cercherebbe con tanto desiderio se non le avesse già viste con gli occhi dell'anima, prima di nascere; le idee platoniche costituiscono quindi un sapere interiore, corrispettivo sotto molti aspetti del daimon socratico.

<p>Regno delle Idee (conoscenza razionale)</p> <p>Cavallo</p>  <p>Archetipo</p> <p>Mondo intellegibile</p>	<p>Regno delle Cose (comprensione sensoriale)</p> <p>Cavallo</p>  <p>Partecipazione</p>  <p>Imitazioni</p> <p>Mondo sensibile</p>	
<p>Schema concettuale dell'idea universale di Cavallo, di cui sono partecipi i singoli cavalli particolari.</p>	<p>Ritratto di Platone indicante il cielo iperuranico, sede delle idee.</p>	

L'aristotelismo

Attraverso il cosiddetto «argomento del terzo uomo», con cui metteva in discussione la trascendenza delle idee rispetto alla realtà sensibile, Aristotele muoverà un'obiezione nei confronti della dottrina platonica che, nei fatti, «si riduce ad escludere una soverchia separazione tra le idee e gli enti reali». Ciò condurrà ad una differenza tra la concezione gnoseologica di Platone e quella aristotelica, per la quale non esistono idee innate nell'intelletto: quest'ultimo rimane vuoto se prima non percepisce qualcosa attraverso i sensi.

Plotino e il neoplatonismo

Plotino e i neoplatonici ripresero, in forme più o meno simili, la concezione dell'Idea che era stata formulata da Platone, integrandola con gli apporti dell'aristotelismo. Plotino fece così delle Idee la seconda ipostasi del processo di emanazione dall'Uno, chiamandola Intelletto, da lui concepito aristotelicamente come un riflessivo "pensiero di pensiero". Ma l'originalità di Plotino rispetto ad Aristotele sta proprio nel collocare in esso le idee platoniche: in tal modo, egli sottrae l'Intelletto all'apparente astrattezza aristotelica, dandogli un contenuto e rendendolo più articolato. Le idee platoniche così concepite, ovvero come infinite sfaccettature dell'unico Intelletto, vanno quindi a costituire il principium individuationis degli individui, poiché Plotino le considera non solo trascendenti, ma anche immanenti, in quanto vengono veicolate dall'Anima in ogni elemento del mondo sensibile: esse diventano la forza che "plasma" gli organismi dall'interno secondo un fine prestabilito, la ragione del loro costituirsi (in maniera simile ai caratteri genetici). Plotino si avvicina in tal modo al concetto di entelechia aristotelica, o al Logos dello stoicismo.

Anche Agostino riprese la concezione neoplatonica delle idee, sottolineando che esse non erano in contrasto con la dottrina cristiana, ma anzi le si adattavano perfettamente. Da un lato, rifacendosi al pensiero biblico, egli affermò che Dio aveva creato il mondo dal nulla, dall'altro però, prima di creare il mondo, le idee esistevano già nella Sua mente. Le idee platoniche quindi erano in Dio, e in tal modo Agostino poté conciliare la creazione cristiana con le idee eterne.

Le idee mantengono in Agostino la loro duplice caratteristica di causa essendi e causa cognoscendi, ovvero la "causa" per cui il mondo risulta fatto così, e grazie a cui possiamo conoscerlo. In esse pertanto si trova anche il fondamento soggettivo del nostro pensare: per i neoplatonici il pensiero non è un fatto, un concetto collocabile in una dimensione temporale, ma un atto fuori dal tempo. Il pensiero pensato, posto cioè in maniera quantificabile e finita, è per essi un'illusione e un inganno, perché nel pensare una qualunque realtà sensibile, questa non si pone come un semplice oggetto, ma è in realtà soggetto che si rende presente al pensiero, quindi un'entità viva. In altri termini, la caratteristica principale del pensiero è quella di possedere la mente, non di esserne posseduto, e comporta dunque il rapimento della coscienza da parte del suo stesso oggetto: l'idea.

[Cartesio, Spinoza, Leibniz](#)

Con Cartesio, invece, l'idea viene a perdere il suo carattere ontologico, in favore di quello gnoseologico. Si può meglio comprendere la posizione di Cartesio raffrontandola con quella neoplatonica: per quest'ultima, pensare l'idea significava "essere" nell'idea; per Cartesio, invece, pensare l'idea significa "avere" delle idee.

In tal modo l'idea viene ridotta ad un semplice contenuto della mente: non è più qualcosa da cui si viene posseduti, ma qualcosa che si possiede. Pur rifacendosi all'innatismo platonico, Cartesio considera "idea" soltanto ciò che può essere riconosciuto come "chiaro ed evidente" dalla ragione, in virtù della sua valenza oggettiva. Essa è l'elemento su cui la ragione esercita il metodo conoscitivo del cogito ergo sum.

Mentre l'Idea cartesiana restava slegata dalla dimensione ontologica, Spinoza cercò di ricostruire un sistema coerente in cui vi fosse corrispondenza tra realtà e idee, ovvero tra forme dell'essere e forme del pensiero. Leibniz per parte sua criticò Cartesio, affermando che le idee non sono solo quelle di cui si ha una coscienza chiara e distinta, ma che esistono anche idee inconse, da cui il nostro pensiero viene mosso e attivato.

L'empirismo

Ma oramai con Cartesio, e poi soprattutto con gli empiristi, ci si era avvicinati al concetto odierno di "idea". Anche per l'empirismo infatti, in maniera simile a Cartesio (sebbene questi partisse da una prospettiva opposta), le idee sono dei contenuti della mente, delle rappresentazioni di oggetti. Locke concepisce le idee come il riflesso delle impressioni prodotte dal contatto sensibile con gli oggetti: sono dunque il risultato di un processo essenzialmente meccanico. La prospettiva platonica risulta così rovesciata, non essendo le idee all'origine della sensazione, bensì il contrario. Locke assimila la mente umana a una tabula rasa nel momento della nascita, affermando che le idee non sono innate, e che nessun intelletto sarebbe in grado di partorirle a prescindere dall'esperienza.

David Hume analizzò ulteriormente il processo empirico che porterebbe a produrre delle idee: dopo le sensazioni (che si trovano a un primo livello) egli distinse due tipi di percezioni:

- le impressioni immediate e vivaci che il dato sensibile produce nella coscienza;
- e appunto le idee, che di quei dati sono la copia sbiadita, e sulle quali si esercita la memoria.

Hume affermò che non solo gli oggetti percepiti, ma anche il soggetto conoscente si riduce ad un insieme di impressioni e di idee opache. A differenza di Berkeley, secondo cui l'unica realtà esistente erano le idee create dalla percezione del soggetto, in Hume viene a cadere anche il principio soggettivo stesso sul quale fondare l'oggettività, e con lui si aprì così la via allo scetticismo.

Kant

Kant si propose di correggere Hume, affermando che le idee non vengono dall'esperienza, ma nascono dall'attività critica dell'io. Rifacendosi al termine "idea", Kant intendeva però distinguere i concetti dell'intelletto (o categorie) dai concetti della ragione (appunto le idee); diversamente da Platone, dunque, le idee kantiane si trovano nella ragione e non nell'intelletto. L'idea così concepita consiste nel collegamento che la ragione opera tra più concetti, per cui conoscere significa collegare: ad esempio, è d'uso ancora oggi l'espressione "farsi un'idea" di qualcuno o qualcosa, sulla base di più nozioni connesse insieme.

Mentre tuttavia le categorie sono costitutive dell'esperienza sensibile, le idee hanno soltanto una funzione regolativa, nel senso che guidano l'esperienza, dandole un senso e un fine. Le idee infatti rappresentano per Kant i tre grandi ideali razionali: quello psicologico (lo studio dell'anima), quello cosmologico (lo studio del mondo), e quello teologico (lo studio di Dio).

Pur non trovando riscontro nella realtà fenomenica, si tratta di idee trascendentali che sul piano della pura ragione servono a spronare la conoscenza, mentre sul piano etico ed estetico recuperano in un certo senso le caratteristiche platoniche, rendendo possibile il finalismo della moralità e del bello.

L'idealismo tedesco

Dopo Kant, l'idea si presenta nell'accezione di "idealismo", a indicare una concezione filosofica che presuppone la supremazia dell'idea o del pensiero sulla realtà. Mentre in Kant le idee non avevano ancora una realtà ontologica, essendo soltanto degli ideali, sarà con l'idealismo tedesco che si avrà una vera formulazione in tal senso: ritorna così la concezione platonica che faceva dell'idea il fondamento non solo gnoseologico, ma anche ontologico del mondo.

Fichte rimane su una posizione più fedele al criticismo kantiano; pur facendo dell'Io la realtà assoluta, esso trascende il mondo fenomenico, e rimane quindi irraggiungibile. Per vie diverse, anche Schelling concepisce l'Assoluto come trascendente, intuibile solo nell'unione immediata di Spirito e Natura (che corrispondono in linea generale ai concetti neoplatonici di essere e pensiero).

Hegel

Per Hegel invece, a differenza di Platone, l'Idea non è trascendente, bensì immanente alla logica, essendo il risultato di un processo dialettico. Essa non è più l'unione immediata di essere e pensiero, ma è il prodotto di una mediazione: è l'oggetto su cui il pensiero giunge a dedurre tutta la realtà. Mentre nella filosofia classica l'Idea era l'origine assoluta di tutto, principio primo in sé e per sé (che si giustificava da solo), nel sistema hegeliano essa deve essere giustificata sulla base del rapporto dialettico che instaura col suo contrario. In tal modo Hegel sovvertì la logica di non contraddizione, facendo coincidere ogni principio col suo opposto. L'Idea non viene colta a livello intellettuale, ma è un prodotto della ragione, un processo in divenire che si articola in tre momenti:

- al livello della tesi, l'idea è soltanto in sé, come totalità puramente logica, cioè un assoluto inteso come semplice concetto;
- poiché secondo Hegel un'idea siffatta sarebbe irrazionale, essa ha bisogno del suo contrario (antitesi), estraniandosi nel tempo e nello spazio come "natura" allo scopo di darsi una realtà effettuale, diventando per sé;
- il terzo momento, quello della sintesi, è il ritorno a sé dell'idea, che acquista coscienza di sé stessa e comprende di coincidere con la realtà assoluta; giunge così ad essere in sé e per sé, cioè Spirito.

Schopenhauer

Schopenhauer criticò l'idea hegeliana, affermando che essa non è espressione di una razionalità compiuta, ma discende da una Volontà superiore che non riesce mai a razionalizzarsi completamente, ed è perciò soggetta al dolore e alla sofferenza. Schopenhauer resta fedele alla concezione neoplatonica (più che platonica) dell'idea, come principio universale che si oggettiva nelle forme della natura organica e inorganica, e che può essere colto solo elevandosi al di sopra della ragione dialettica.

L'idea al giorno d'oggi

Oggi il significato del termine idea si è progressivamente ridimensionato ad una connotazione psicologica, che la riduce a semplice contenuto della mente.

Secondo alcune definizioni già viste a proposito dell'empirismo, l'idea viene intesa come la raffigurazione che la mente comporrebbe per il riconoscimento degli elementi appresi dall'esperienza, e alla cui combinazione si affiancherebbe la funzione di elaborazione progettuale. In particolare, secondo Konrad Lorenz, scienziato-filosofo e fondatore

dell'etologia moderna, le idee sarebbero avulse da un contenuto di verità, essendo concepite soltanto come il prodotto delle nostre categorie mentali derivanti filogeneticamente dall'evoluzione della specie, e perciò rivelatesi utili alla vita.

Questa visione filosofica è contrastata da coloro che si rifanno ad esempio al tomismo scolastico, come Maritain o Gilson, sia pure proponendo forme diverse di realismo. Nella corrente esoterica nota come antroposofia, il suo fondatore Rudolf Steiner considera sana la convinzione della Scolastica che le idee appartengano alla realtà, come la materia e le forze operanti nello spazio; non sana invece la presunzione che esse provengano da un Dio inconoscibile extra-mondano. Le idee per Steiner operano nelle leggi della natura, quali suoi intenti, manifestandosi però solo attraverso cause ed effetti sensibili: solo nell'uomo diventano percepibili le idee stesse, come «causa» della sua volontà d'azione. In questo agire dell'Idea, quando cioè non si esprime in una necessità naturale, bensì appare determinata nient'altro che da se stessa, risiede per Steiner la libertà umana.

Motivazione (psicologia)

La motivazione è l'espressione dei motivi che inducono un individuo a compiere o tendere verso una determinata azione. Da un punto di vista psicologico può essere definita come l'insieme dei fattori dinamici aventi una data origine che spingono il comportamento di un individuo verso una data meta; secondo questa concezione, ogni atto che viene compiuto senza motivazioni rischia di fallire.

Secondo l'American Psychological Association, la motivazione è la spinta che determina movimento, mantenimento e regolazione del movimento e direzione verso l'ottenimento di uno o più obiettivi, che possono essere sia materiali (come ad esempio del cibo) che immateriali (come ad esempio il raggiungimento e/o il mantenimento di uno stato psicofisico di benessere). L'esperienza soggettiva dei comportamenti, pensieri e/o emozioni può essere cosciente, non cosciente oppure un mix di queste.

Motivazione deriva dal latino *motivus*, sostantivazione da *motus*, participio passato di *movere* – in italiano *muovere*.

La motivazione svolge fondamentalmente due funzioni: attivare e orientare comportamenti specie-specifici. Nel primo caso si fa riferimento alla componente energetica di attivazione della motivazione. Nel secondo caso si fa riferimento alla componente direzionale di orientamento.

Alcune classificazioni

È possibile fare una prima distinzione tra motivazioni biologiche, innate, che fanno riferimento a elementi fisiologici, ed elementi motivazionali di tipo psicologico-cognitivo, il cui dispiegamento è avvenuto durante l'esperienza. Il meccanismo motivazionale si esplica come continuo interagire di questi due elementi. Un'altra distinzione fondamentale avviene attraverso il concetto di motivazione intrinseca, o motivo, non sempre o pienamente consapevole alla coscienza del soggetto, e motivazione estrinseca, quella che il soggetto dichiara verbalmente.

Per motivazione si intende uno stato interno che attiva, dirige e mantiene nel tempo il comportamento di un individuo. La motivazione è un concetto molto ampio che viene suddiviso in tre filoni principali:

- Motivazione estrinseca.
- Motivazione intrinseca.
- Orientamento motivazionale.

La motivazione estrinseca

La motivazione estrinseca avviene quando una persona si impegna in un'attività per scopi che sono estrinseci all'attività stessa, quali, ad esempio, ricevere lodi, riconoscimenti, buoni voti o per evitare situazioni spiacevoli, quali derisioni, punizioni o brutte figure.

La motivazione intrinseca

La motivazione intrinseca si evidenzia quando una persona si impegna in un'attività perché la trova stimolante e gratificante di per sé, e prova soddisfazione nel sentirsi sempre più competente. La motivazione intrinseca è basata sulla curiosità, che viene attivata quando un individuo incontra caratteristiche ambientali strane, sorprendenti, nuove; in tale situazione la persona sperimenta incertezza, conflitto concettuale e sente il bisogno di esplorare l'ambiente alla ricerca di nuove informazioni e soluzioni. Importante per la motivazione intrinseca è, inoltre, la padronanza, cioè il bisogno di sentirsi sempre più competenti (come sopra accennato).

Secondo la "multifaceted theory of intrinsic motivation" è possibile distinguere 16 desideri fondamentali che stanno alla base della motivazione intrinseca. Partendo dalla considerazione che ognuno dei 16 desideri di base è indipendente, e che la soddisfazione di ciascuno dei desideri produce un sentimento intrinseco di gioia si può ipotizzare che ogni persona abbia una diversa attribuzione di priorità in base al contesto sociale, ai valori di riferimento e alle esperienze personali passate.

L'orientamento motivazionale

L'orientamento motivazionale sta a sottolineare l'evolversi degli studi: dal termine "motivazione" si è giunti a valutare "orientamento motivazionale" come più appropriato, in quanto, secondo l'approccio cognitivista, una persona costruisce attivamente il suo orientamento motivazionale. Ciò avviene grazie alla rappresentazione degli obiettivi che l'individuo stesso vuole raggiungere o evitare; questi percepisce i propri mezzi e limiti, attraverso l'autostima e l'attribuzione causale, cioè l'attribuire i propri successi/insuccessi a cause interne/esterne, stabili/instabili, controllabili/incontrollabili (dove per interne-stabili-controllabili si intendono abilità-impegno-uso di strategie appropriate; per esterne-instabili-incontrollabili si intendono fortuna-malessere temporaneo-attività troppo difficile-pregiudizi altrui). I bambini tendono a vivere le emozioni nei contesti sociali ed educativi in modo molto aperto e spontaneo. Aiutare nella fase dell'infanzia e dello sviluppo a riconoscere gli stati emotivi che si innescano, e saperli affrontare, dona un costrutto intellettuale che aiuta l'evolversi della personalità ponendo le basi per un futuro più stabile. Le emozioni, quali esse siano, vissute correttamente all'interno del contesto della classe plasmano la crescita interiore e stimolando la consapevolezza esperienziale, bagaglio indispensabile alla crescita sana e cosciente.

Motivazione e apprendimento

Riguardo alla motivazione all'apprendimento si ha mancanza di motivazione quando il locus è solamente esterno e la persona si sente incapace di agire su sé stessa. Manca di conseguenza il piacere, la soddisfazione che deriva dalla semplice partecipazione. Questo accade perché si è portati a compiere azioni e scelte per adattarsi all'ambiente esterno e

compiacere ciò che è presente fuori dalla persona. Tali bisogni non appartengono alle sensazioni, volontà e motivazioni intrinseche dell'individuo. La mancanza di motivazione può avvenire per scarso interesse al compito svolto, al contesto, ambiente sociale, alla percezione troppo elevata di difficoltà o troppo poco sfidante.

Perché ci sia motivazione all'apprendimento la persona deve percepire il controllo su ciò che fa, deve essere coinvolta attivamente, così da aumentare la rilevanza personale per quel compito e il raggiungimento delle finalità del processo.

Le teorie

Numerose teorie trattano l'argomento della motivazione mettendo l'accento su componenti diverse ed approfondendo aspetti diversi del complesso costruito di motivazione.

Una prima classificazione potrebbe essere individuata differenziando tra teorie motivazionali del contenuto, come ad esempio la piramide dei bisogni di Abraham Maslow, che spiegano la motivazione in funzione dal soddisfacimento di bisogni primari (fisiologici o riconducibili ad essi) – e teorie motivazionali del processo, come ad esempio la teoria aspettativa/valore di Victor Vroom e la teoria dei tre bisogni di David McClelland, le quali, seppur non escludendo l'importanza del soddisfacimento dei bisogni primari, si propongono di spiegare le motivazioni alimentate da bisogni che emergono non solo da uno scompensamento della omeostasi fisiologica dell'individuo, ma anche dallo scompensamento della omeostasi psichica, in particolare quella cognitiva, e ancora più specificatamente, dalla dissonanza tra credenze e aspettative precedenti ad un evento e credenze e aspettative conseguenti ad un evento.

Alla base di questa teoria è il concetto di bisogno, da cui derivano necessità fisiologiche. Tali bisogni "scattano" quando i segnali superano uno specifico livello di attenzione. Inoltre il bisogno è interpretato dall'organismo esclusivamente in chiave deprivazionale, ossia scatta quando non è soddisfatto.

La teoria pulsionale spiega allora le variazioni della motivazione secondo un modello circolare delle seguenti fasi: stato di bisogno, soddisfazione, latenza e così via. La motivazione è qui intesa come un meccanismo omeostatico, ossia come un processo psichico di tipo automatico che influenza la condotta per spingere verso un determinato oggetto. La teoria pulsionale biologica è adottata come piattaforma concettuale per tutte le motivazioni di tipo primario e fisiologico.

La teoria freudiana delle pulsioni

Sigmund Freud introduce il concetto di pulsione definendola come un istinto con un'origine, uno scopo, e un oggetto attraverso cui avviene la sua scarica. Utilizzando come punto di partenza un modello omeostatico della motivazione, il padre della psicoanalisi utilizza il concetto di pulsione per spiegare anche le dinamiche proprie dell'inconscio oltre che gli stati fisiologici essenziali dell'organismo, identificando due istinti o pulsioni di base, una legata alla sopravvivenza e alla sfera sessuale, un'altra alla morte e alla distruttività.

Il passaggio nella sfera cognitivo-sociale della teoria motivazionale di Freud avviene nell'idea che gli uomini, non potendo disporre dell'oggetto appropriato, soddisfano le proprie pulsioni con una sostituzione di oggetto, più o meno socialmente accettata. Attraverso questo meccanismo, detto di sublimazione, viene identificato lo stesso

apparato concettuale per spiegare il perché delle condotte sociali e relazioni, riconducendole agli istinti riconosciuti da Freud.

È riconducibile a questo approccio, un elevato grado di prescrittività delle pulsioni freudiane, dette appunto istinti, anche se l'oggetto attraverso cui avviene la scarica varia con il progredire dello sviluppo.

[La piramide dei Bisogni di Abraham Maslow](#)



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Una teoria che incentra il costrutto di motivazione come base dello sviluppo individuale è la piramide dei bisogni fondamentali di Abraham Maslow, che identifica sei fasi di crescita, successive e consecutive, tutte incentrate su bisogni, dal più semplice (legato all'aspetto fisiologico) al più complesso (legato all'autorealizzazione):

- Bisogni fisiologici, la prima motivazione sviluppata, legati agli stati fisici necessari per vivere ed evitare il disagio (idratazione, alimentazione, minzione, defecazione, igiene).
- Bisogni di sicurezza, si manifestano solo dopo aver soddisfatto i bisogni fisiologici, e consistono nella ricerca di contatto e protezione.
- Bisogni di appartenenza, desiderio di far parte di un'estesa unità sociale (famiglia, gruppo amicale), che nasce solo dopo aver soddisfatto i bisogni di sicurezza.
- Bisogni di stima, esigenza di avere dai partner dell'interazione un riscontro sul proprio apporto e sul proprio contributo, si attiva solo dopo aver soddisfatto i bisogni interpersonali.
- Bisogni di indipendenza, esigenza di autonomia, realizzazione e completezza del proprio contributo, si attiva solo dopo aver soddisfatto i bisogni di stima.

- Bisogni di autorealizzazione, bisogno di superare i propri limiti e collocarsi entro una prospettiva super-individuale, essere partecipe col mondo.

Un bisogno insoddisfatto concentra le energie motivazionali entro condotte atte a soddisfare quel bisogno, non accedendo ai bisogni superiori nella scala.

Tra le fasi ora descritte, nel modello originale del 1954, non compare il bisogno di indipendenza, come mostra l'immagine.

Dal punto di vista operativo di applicazione del concetto di motivazione in un'ottica di valutazione, il modello di Maslow permette di definire in maniera esaustiva le fasi di sviluppo proprie dei contenuti motivazionali, ma ne rende poco attendibile la misura.

La teoria di Maslow e la Teoria x teoria y di Douglas McGregor vengono spesso utilizzate per dimostrare come, ad alti livelli gerarchici, l'approvazione, il rispetto e il senso di appartenenza siano motivatori più forti del denaro.

La teoria aspettativa/valore di Victor Vroom

Vroom postula che la motivazione - la variabile dipendente - può essere rappresentata da un numero, il quale è il prodotto della moltiplicazione di tre fattori, le variabili indipendenti, anch'esse esprimibili con un numero. Queste ultime sono:

1. **Aspettativa (Expectancy)**, che corrisponde al grado di fiducia che il lavoratore ripone circa la validità dell'implicazione logica: se e solo se ho le capacità e le abilità necessarie e mi impegno nel compito, allora otterrò un'elevata performance. È l'essenza del lavoro ben fatto, a prescindere della buona ricompensa, che è invece l'essenza del concetto di strumentalità. Vroom chiama l'aspettativa anche risultato di primo livello. È un valore determinato probabilisticamente ed è espresso da un numero con due decimali compreso tra 0 e 1.
2. **Strumentalità (Instrumentality)**, che corrisponde al grado di fiducia che il lavoratore ripone circa la validità dell'implicazione logica: se e solo se otterrò un'elevata performance allora otterrò un'adeguata e soddisfacente ricompensa – non necessariamente economica o solo economica. Per Vroom si tratta del risultato di secondo livello. È un valore determinato probabilisticamente ed è espresso da un numero con due decimali compreso tra 0 e 1.
3. **Valenza (Valence)**, cioè il valore percepito e attribuito dal lavoratore alla ricompensa. La ricompensa include anche la soddisfazione lavorativa, cioè la misura in cui le persone si sentono realizzate durante e al termine del compito eseguito e rispetto al quale sviluppano emozioni positive o negative in caso di insuccesso. È un concetto molto simile al rapporto costi/benefici: più precisamente è il valore attribuito alla ricompensa al netto dei costi sostenuti.

Ad esempio:

Un lavoratore chiamato a partecipare ad un progetto, sa che per ottenere una buona ricompensa, deve fare una buona performance. Lo crede fermamente (valore credenza = 1). Per il lavoratore fare una buona performance è importante, oltre che per il fattore remunerativo (0,98) e di soddisfazione personale (0,90), anche ai fini di un possibile avanzamento di carriera. Quindi si pone il valore di Valenza pari a $0,98 * 0,90 * 1 = 0,88$. L'incidenza del costo (in termini di fatica e stress) è pari a 0,15, e quindi $0,88 * (1 - \text{incidenza del costo } 0,15) = 0,75$

Il lavoratore stima di possedere tutte le capacità e abilità richieste (0,98), e inoltre è consapevole di essere molto coscienzioso e di potersi adeguatamente impegnare (0,97). Pertanto il valore di Aspettativa è pari a $0,98 * 0,97 = 0,95$

Tuttavia, il lavoratore crede che una buona raccomandazione aiuta ad ottenere un avanzamento di carriera più che una buona performance e che quindi, qualora vi fosse un raccomandato, la sua buona performance potrebbe non bastare a fargli conseguire parte del risultato (l'avanzamento di carriera). Le probabilità che il lavoratore stima circa la veridicità della sua credenza e della effettiva presenza di un raccomandato sono rispettivamente pari a 0,80 e 0,20.

Ecco quindi che la Strumentalità è pari a $0,80 * (1 - 0,20) = 0,64$.

Pertanto la motivazione sarà pari a $Aspettativa 0,95 * Strumentalità 0,64 * Valenza 0,75 = 0,46$

Inoltre, il lavoratore, impegnato in un altro progetto, non è più sicuro di poter destinare risorse a sufficienza al nuovo progetto. Pertanto il valore impegno scende da 0,97 a 0,50 e di conseguenza la motivazione sarà pari a 0,24.

Ma accadono alcune cose. Intanto, dopo un colloquio con il dirigente, il lavoratore apprende non solo che al progetto non parteciperanno raccomandati, ma che il management ha espressamente posto la condizione che se il progetto andrà a buon fine, il lavoratore otterrà la promozione. Il lavoratore farà quindi il seguente ragionamento: la promozione dipende esclusivamente dalla mia performance e non da fattori esterni e ho la massima fiducia che quanto riferitomi dal dirigente sia vero (0,99). La motivazione risale a 0,36. Inoltre il lavoratore chiede e ottiene dal dirigente di non essere più impegnato nell'altro progetto e di potersi dedicare esclusivamente nel progetto in partenza. L'impegno risale quindi da 0,5 a 0,95. La motivazione diventa pari a 0,69. Inoltre il dirigente gli assegna per tutta la durata del progetto un alloggio a spese dell'azienda, per evitare lo stress di dover affrontare giornalmente due ore complessive di spostamento in automobile. L'incidenza del costo sarà pertanto pari a 0 e i benefici pari a 1: la motivazione risale a 0,81. La dinamica degli eventi recenti ha inoltre aumentato il senso di soddisfazione, che da 0,90 passa a 0,98, facendo ulteriormente aumentare la motivazione a 0,90.

[Le motivazioni cognitive e secondarie](#)

Questo secondo livello delle motivazioni riguarda gli aspetti che muovono il comportamento umano verso condotte di tipo sociale, e, dal punto di vista dello studio, vengono spesso ricondotte a variabili di tipo cognitivo-affettivo.

David McClelland identifica 3 motivazioni fondamentali:

- Il bisogno del successo (o della riuscita) rispecchia il desiderio di successo e la paura per il fallimento.
- Il bisogno di appartenenza combina i desideri di protezione e socialità con la paura per il rifiuto da parte di altri.
- Il bisogno di potere riflette i desideri di dominio e il timore di dipendenza.

Gli individui differiscono nella forza di ciascuno di tali motivi, inoltre le situazioni variano nel grado in cui sono collegate e incentivano l'uno o l'altro motivo. Un ruolo significativo è attribuito ai processi cognitivi che catalogano gli stimoli in relazione ai

motivi, determinando natura e intensità dei vettori motivazionali. I motivi impliciti che spingono all'azione sono originati dagli incentivi esterni che attivano specifiche reazioni emotive. Successivamente, con l'apprendimento, si sviluppa uno schema cognitivo che organizza queste reazioni emotive in categorie positive e negative, delineando così gli stimoli da ricercare e quelli da allontanare. Con l'esperienza e l'apprendimento, un numero sempre maggiore di situazioni si associa a questi forti incentivi, consolidando il motivo e trasformandolo in motivazione esplicita.

La teoria dei bisogni di base elaborata da McClelland ha posto una pietra miliare per lo studio delle determinanti cognitive della motivazione. In ambito sociale cognitivo molti altri autori hanno sviluppato contributi significativi nell'ambito della motivazione, concentrandosi sia sul versante teorico di identificazione delle proprietà, sia sul versante pragmatico di definizione operativa delle variabili motivazionali.

- La teoria dell'attribuzione di Weiner si basa sui giudizi retrospettivi circa le cause (interne o esterne) attribuite alle proprie prestazioni. Le persone che attribuiscono i propri successi alle capacità personali, e i propri insuccessi a un impegno insufficiente intraprendono compiti più difficili e persistono nonostante gli insuccessi. Diversamente, chi associa i propri insuccessi a deficit di capacità e i propri successi a fattori situazionali tenderà ad impegnarsi poco, e rinuncerà facilmente alle prime difficoltà.
- La teoria aspettativa-valore (J. W. Atkinson, V. H. Vroom, Fishbein e Ajzen), nelle sue diverse formulazioni, lega la motivazione sia all'aspettativa sul verificarsi di determinati risultati, sia all'attrattiva di tali esiti. Ciò che differenzia i vari modelli è il tipo di motivazioni a cui si applica la teoria: per Atkinson (riproponendo la teoria dei bisogni di base di McClelland) la motivazione al successo, per Ajzen e Fishbein la norma soggettiva, per Vroom la convinzione che il comportamento sia realizzabile con l'impegno.
- Le teorie incentrate sugli obiettivi consapevoli. La capacità di porsi obiettivi stimolanti e valutare su di essi le proprie prestazioni rappresenta uno dei meccanismi motivazionali principali. La motivazione espressa mediante il perseguimento di standard stimolanti è stata confermata nell'ambito della ricerca sulla scelta degli obiettivi (teoria del goal setting di Edwin A. Locke e Gary P. Latham).

Le motivazioni nei comportamenti di consumo

La motivazione è la ragione del comportamento anche nel campo dei consumi. Un motivo è un costrutto che rappresenta una forza interiore non osservabile che stimola e costringe una risposta comportamentale e fornisce una direzione specifica a quella risposta. Un motivo è la ragione conscia o inconscia per cui un individuo fa qualcosa. I termini bisogno e motivazione sono spesso usati in modo intercambiabile. Questo perché quando un consumatore avverte un divario tra uno stato desiderato e il suo stato attuale effettivo, un bisogno viene riconosciuto e sperimentato come uno stato pulsionale denominato motivazione. I bisogni e le motivazioni influenzano ciò che i consumatori percepiscono come rilevante.

Desiderio (filosofia)

Desiderio è uno stato di affezione dell'io, consistente in un impulso volitivo diretto a un oggetto esterno, di cui si desidera la contemplazione, oppure, più facilmente, il possesso e/o la disponibilità. La condizione propria al desiderio comporta per l'io sensazioni che possono essere dolorose o piacevoli, a seconda della soddisfazione o meno del desiderio stesso. Dolore morale per la mancanza della persona amata o dell'oggetto o condizione di cui si ha assolutamente bisogno, ma anche la gradevole e coinvolgente sensazione di poter presto rivivere un momento o situazione in qualche modo piacevole, che la mente riesce a rievocare in modi più o meno evanescenti e/o realistici rispetto alle percezioni dell'esperienza effettivamente vissuta.

Desideri naturali e desideri vani

I filosofi, sin dalle origini della filosofia, si sono domandati quale spazio dare ai desideri. Le risposte sono molto variegata. Dentro il Fedone, Platone espone l'idea di una via ascetica, o di come l'uomo debba lottare contro i desideri turbolenti del proprio corpo; i cirenaici, al contrario, fanno della soddisfazione di tutti i desideri il bene supremo. Tutte queste riflessioni conducono a stabilire numerosi distinguo, come per esempio fa Epicuro.

La classificazione dei desideri secondo Epicuro

La morale epicurea è una morale che mette al centro i concetti di piacere come bene, e del dolore come il male. Per aspettarsi il benessere (l'atarassia), l'epicureo deve applicare le regole del "quadriplo rimedio":

- gli dèi non devono essere temuti;
- la morte non deve essere temuta dato che quando ci siamo noi, lei non c'è; quando lei c'è, non ci siamo noi;
- il dolore viene facilmente soppresso, oppure si muore;
- il benessere è facile da ottenere.

Questo in vista dell'ultimo che particolarmente ci fa pensare al desiderio. Epicuro classifica così i desideri:

Classificazione dei desideri secondo Epicuro					
Desideri naturali			Desideri vani		
Necessari			Semplicemente naturali	Artificiali	Irrealizzabili
Per il benessere (atarassia)	Per la tranquillità del corpo (protezione)	Per la vita (nutrimento, riposo)	Variazione dei piaceri, ricerca del gradevole	Ex: ricchezza, gloria	Ex: desiderio d'immortalità

Questa classificazione non può essere separabile da un'arte di vivere, dove i desideri sono l'oggetto di un preciso calcolo in vista della ricerca della felicità.

Desiderio corporale

Nella forma più prettamente fisica, corrisponde all'eccitazione sessuale oppure alla fame o alla sete, di intensità più o meno marcata e più o meno duratura, che può anticipare oppure no la soddisfazione.

Di tutte le forme di desiderio, sono comunemente considerate più elevate quelle che aspirano a vette di bellezza, che rientra nei piaceri naturali, "ricerca del gradevole". Il desiderio può essere definito anche come una tensione verso un obiettivo. In questo senso il desiderio ci può muovere su un percorso che ci conduce a trasformarlo in realtà, ovvero il desiderio può rappresentare la molla che ci spinge a ricercare un sistema che ci conduca a passare dalla situazione attuale (SA) in cui ci troviamo a quella desiderata (SD). Tale percorso passa attraverso la comprensione del perché desideriamo alcune cose poiché si afferma che "se conosco il perché, l'obiettivo è già parte di me". In realtà tutti i desideri che proviamo sono già parte di una nostra naturale propensione verso la vita e quindi realizzare un desiderio ci porta a "ritrovare" ciò che è già insito nel nostro essere. Desiderare davvero qualcosa significa conoscere il perché di quel desiderio. Il desiderio è strettamente correlato all'azione da compiere e all'obiettivo da raggiungere, infatti è impensabile che esista un'azione quando manca un obiettivo ed è impensabile che esista un obiettivo quando manca un desiderio.

Desideri filosofici e sociologici

Secondo molti filosofi (per esempio Platone e Kant) la giustizia è la forma più alta di bellezza, e dunque il desiderio o sete di giustizia è quello più elevato. Per altri come Marx oppure Hegel il desiderio più elevato è quello dell'uguaglianza. Per Friedrich Nietzsche la massima aspirazione o desiderio dell'essere umano deve essere quella di diventare una persona che incarni il concetto del superuomo.

Desiderio spirituale di trascendenza

Alcuni sostengono che alla base delle religioni ci sia il desiderio di trascendenza, di un ordine superiore, di un Dio oppure dei, come essere supremo spirituale, non visibile, che prevale e regola il mondo materiale, immanente.

Nel Cristianesimo, Ebraismo, Islam l'umano desiderio di immortalità viene appagato con la fede nella risurrezione. L'inferno invece viene a placare il desiderio di una giustizia trascendente.

D'altra parte nelle religioni indiane (Induismo, Buddismo, Giainismo ecc.) il desiderio è generalmente visto in chiave negativa: dividendo la percezione in soggetto desiderante ed oggetto desiderato frantuma la realtà percepita e costringe l'uomo ad una perpetua sete di dominio mai pienamente saziabile. Di conseguenza troncando le forze del desiderio alla radice è l'idea alla base di buona parte delle pratiche di liberazione orientali (alcuni esempi sono: l'asceti, l'agire senza attaccamento al frutto dell'azione o la gnosi buddista la quale invita a meditare sull'io - cioè il soggetto desiderante - sino a scoprirne l'inconsistenza oggettiva).

Secondo lo psicoanalista francese Jacques Lacan, il Desiderio può essere definito una volizione dell'Inconscio, è il soggetto dell'Inconscio che si manifesta attraverso il Desiderio. In questo caso l'uomo vive sia una trascendenza ma del tutto immanente.

Credenza

Una credenza è «l'atteggiamento di chi riconosce per vera una proposizione», ammettendone la validità sul piano della verità oggettiva, nel senso che credere in un enunciato p equivale ad affermare che p è vero, o quantomeno che ci sono buone ragioni per affermare che p è vero: secondo quest'accezione, ne risulta una differenza di significato rispetto alla nozione di certezza e a quella di dubbio:

«La credenza, in senso filosofico generale, è l'atteggiamento soggettivo di assenso verso una nozione o una proposizione, delle quali non implica né esclude necessariamente la validità oggettiva: si distingue dal dubbio, che sospende l'assenso, e dalla certezza, in cui l'assenso si fonda sull'evidenza oggettiva dell'assunto.»

("Enciclopedia della filosofia", De Agostini, 2000, p. 187)

L'implicazione da parte di una credenza della sua validità oggettiva è in ogni caso un argomento dibattuto.



La leggenda della Fenice che sorge dalle ceneri è una credenza nella risurrezione così impressa nella civiltà occidentale che ha trasmesso i piani simbolici e letterari.

Il concetto di credenza in filosofia

Per Platone la credenza è una forma di conoscenza inferiore (*pistis*), concernente le realtà sensibili, materiali, che compongono cioè quel mondo fenomenico fatto di copie delle Idee divine, di cui conservano soltanto una pallida sembianza. La credenza costituisce tuttavia il primo passo del processo di conoscenza che a partire da quella si evolve man mano verso l'intelligibile.

Per Aristotele la credenza è un correlato dell'opinione, poiché avere un'opinione significa crederci. È quindi con Agostino d'Ippona che il termine consegue il significato che poi rimarrà immutato per secoli, quello di «pensiero con assenso», propedeutico alla comprensione intellettuale più elevata (credo ut intelligam). Più o meno negli stessi termini la pensa Tommaso d'Aquino, che nella *Summa Theologiae* vede la credenza come l'essenza della fede, come ferma accettazione di un messaggio trascendente e vero, anche se dal punto di vista gnoseologico si tratta di una forma di conoscenza non del tutto perfetta, dal momento che essa prescinde dal ragionamento logico.

L'autorità della tradizione aristotelica e tomista si conserva attraverso la scolastica, finché nel Seicento le prime avvisaglie del pensiero illuminista nella cultura britannica tenderanno a slegare gli aspetti fideistici della credenza dai processi cognitivi umani, come avviene ad esempio in John Locke, che nella sua opera principale separa nettamente la conoscenza dalla credenza. David Hume, un secolo dopo, sottrae analogamente alla credenza qualunque contenuto ontologico logicamente vincolante, sostenendo che essa sarebbe spesso una forma soggettiva di rafforzamento di nessi o istanze puramente immaginati, per quanto egli affermi di essere un sincero credente nella religione, nell'esistenza di Dio e nelle verità della Bibbia.

[Credenza come credo religioso](#)

Una credenza in senso religioso è l'affermazione della propria appartenenza ad una religione o una dottrina, affermazione con cui si esprime un simbolo di fede. Il termine utilizzato al riguardo è la prima persona del verbo latino credo, e può essere utilizzato come sinonimo di fede nel caso specifico per indicare la dottrina che si professa.

[La categoria di credenza in antropologia](#)

In antropologia la credenza è interpretabile come un insieme di fattori di carattere mitico-religioso, dotati di coerenza interna a partire da un pensiero comunitario accettato e condiviso, che rappresenta la modalità-base con cui i componenti di una comunità umana si costituirebbero come tali, richiamandosi ad elementi ancestrali mitici riguardanti l'origine del mondo e del gruppo stesso. Essa andrebbe cioè a costituire la loro identità sociale, definendone il "modo d'essere" in grado di rapportare la dimensione immanente con quella trascendente. Così l'antropologo francese Lucien Lévy-Bruhl ha ritenuto di individuare la credenza come la base delle culture arcaiche, le quali utilizzerebbero proficuamente il pensiero logico-razionale nell'affrontare tutti i problemi della vita quotidiana, mentre sarebbero poco inclini ad utilizzarlo sul piano metafisico, cioè per ciò che concerne il "senso" del loro stare al mondo, facendo piuttosto ricorso ad un pensiero che egli chiama pre-logico, ovvero sentimentale, misticheggiante, spontaneo, totalizzante ed irrazionale. Esso determinerebbe tutto un bagaglio di riferimenti fondamentali che precedono ciò che noi moderni chiamiamo «razionalizzazione». Lévy-Bruhl parla in proposito di «preconnessione» mistica del pensiero primitivo per definire una tale capacità dell'uomo arcaico, poco propenso, a suo dire, ad utilizzare il concetto di «causa seconda», quella riguardante i rapporti di causa-effetto del mondo ritenuto reale da noi occidentali, per tendere a ricondurre tutto alla Causa Prima, cioè a un divino esclusivamente "creduto" sulla base di una mitologia rivelata direttamente dal divino stesso.

Il latore di un siffatto messaggio divino è lo sciamano, il profeta delle comunità arcaiche, il "Salvatore" della comunità secondo lo storico Ernesto De Martino. Secondo De Martino

l'uomo arcaico vive sotto il dominio della credenza magica e va quindi soggetto ad una continua precarietà del concetto di "mondo", sempre sul filo del rasoio della perdita del "sé" e della sua riconquista tramite la credenza, reiterata dallo sciamano nei suoi riti continui. Questi, attraverso lo stato di trance, entra in comunicazione diretta con il mondo dello spirito sur-mondano per conto della comunità, mettendo in gioco se stesso quale «Cristo magico» che si offre come vittima per la salvezza degli altri. Il compito della credenza in questo contesto è "esistenziale", mirando cioè alla continua restaurazione di un "ordine" divino sempre a rischio di sovvertimento da parte delle forze maligne volte ad instaurare "disordine". Non una volta per tutte ogni sacerdote replica sull'altare l'epifania del divino, ma ogni volta il Cristo magico deve salvare il suo popolo dalle "forze del male", che sono molto più misteriose delle "forze del bene".

Credenze e ideologia nella scienza

Le teorie causali delle credenze presentano peraltro delle problematicità, dovute al fatto che il criterio della causalità con cui in ambito scientifico si tende a giudicare una credenza e a ritenerla o meno giustificata in base alla sua corrispondenza con la realtà, non basta tuttavia a giustificarla. Le credenze ritenute «false» dalla scienza, infatti, risulterebbero in tal modo prive di spiegazione, perché non potrebbero essere causate da eventi inesistenti. Per spiegare la genesi di qualunque tipo di credenza occorre dunque rinunciare a una prospettiva causale, propria dell'ideologia scienziata, e assumere invece un'ottica finalistica, tipica dell'intenzionalità della coscienza, dove cioè la soggettività e l'oggettività siano tali da non poter sussistere l'una senza l'altra. Lo studioso Tim Crane sostiene in proposito che le credenze sono stati intenzionali diretti a un oggetto che ne esprime il contenuto. Il fatto stesso di credere in qualcosa implica la verità, o quanto meno l'autenticità, della coscienza che pone in atto la credenza.

Nell'ambito della filosofia della scienza, Karl Raimund Popper ha contestato l'approccio verificazionista e induttivo di gran parte del mondo scientifico che dietro la pretesa di ritenere giustificata una teoria nasconde in realtà un atteggiamento ideologico basato su credenze camuffate.

Anche all'interno della psicologia esoterica si rileva la confusione, di cui è spesso vittima la scienza, tra sapere e credere: il primo nasce da un'esperienza di natura metafisica e personale, mentre è solo sul secondo che si basa la trasmissione delle nozioni scientifiche.

«Il sapere può essere soltanto il risultato della propria esperienza, e non può di conseguenza essere prelevato da altri o passato ad altri. Tutto quello che prendo dagli altri, posso solo crederlo, mai saperlo veramente. Non ha importanza avere buoni motivi per credere a qualcosa o non crederci. Credere significa: non sapere. In questo neppure i calcoli della probabilità hanno un peso. Da questo punto di vista la scienza si rivela come una grande comunità unita dalla fede, che continua a ruminare fino a rendere irricognoscibili le briciole di quei pochi che realmente sanno. Questo non significa affatto svalutare la capacità di credere e aver fede, in quanto tale capacità è la premessa più importante per arrivare a sapere. Credere significa di fondo: ritenere possibile. E senza un "ritenere possibile" non sarà mai possibile fare esperienze.»

(Thorwald Dethlefsen)

Credenze popolari

Le tradizioni popolari, spesso basate sulla tradizione orale, offrono un patrimonio di miti e leggende legate a fatti naturali o storico-mitologici. Ampia notorietà hanno le leggende dei popoli nordici e germanici; alcune di queste hanno dato lo spunto per opere letterarie e musicali. Molte di esse, anche ambientate alle latitudini mediterranee, come testimonia ad esempio la credenza nel malocchio, si basano su pratiche religiose ancestrali. Spesso queste credenze popolari tramandano storie su esseri invisibili quali streghe, maghi, folletti, elfi, fate, e spiriti della natura che governano il mondo, e da cui trarre indicazioni di diverso tipo, ad esempio su virtù benefiche o dannose di sostanze o di procedure mediche sconosciute alla pratica scientifica ufficiale. Si tratta di un vero e proprio tesoro di cultura sapienziale assai solida e tenace, che sfidando i secoli a volte riesce a mettere in secondo piano i presunti progressi della scienza.

Credenze popolari su fatti accaduti

All'interno di certe comunità si raccontano storie spesso attribuite a diversi personaggi della comunità stessa che possono cambiare col tempo, o semplicemente riportate come accadute "all'amico di un amico". Quando tali storie sono ambientate in grandi città è più facile che si propaghino in forma anonima, e prendono il nome di leggende metropolitane. Altre volte circolano aneddoti su personaggi illustri, che col tempo possono variare: un esempio è l'aneddoto dell'uovo di Colombo, che pare sia stato attribuito all'architetto Filippo Brunelleschi da Giorgio Vasari, prima che al navigatore genovese.

Teoria dei giochi

Il termine credenza (o il suo equivalente inglese belief o trust) è usato nella teoria dei giochi per studiare il modo in cui le convinzioni riguardanti le credenze proprie o quelle altrui influenzino reciprocamente le scelte decisionali di un insieme di individui inseriti in un particolare contesto o situazione di tipo cooperativo o competitivo.

Teoria dei giochi

La teoria dei giochi è una disciplina che studia modelli matematici di interazione strategica tra agenti razionali. La teoria dei giochi ha applicazioni in vari campi delle scienze sociali, così come nella logica, nella teoria dei sistemi e nell'informatica. Sebbene originariamente si sia focalizzata sui giochi a somma zero, in cui i guadagni o le perdite di ogni partecipante sono perfettamente bilanciati da quelli degli altri, la teoria dei giochi contemporanea si applica ad una vasta gamma di relazioni comportamentali e indica ormai genericamente la scienza delle decisioni logiche negli esseri umani, negli animali e nei calcolatori.

La teoria dei giochi moderna nasce con l'idea di equilibri in strategie miste per giochi a somma zero a due giocatori e con la corrispondente dimostrazione di esistenza proposta da John von Neumann. La dimostrazione originale di von Neumann utilizza il teorema del punto fisso di Brouwer per le mappe continue su insiemi convessi compatti; questo metodo di dimostrazione è diventato standard nella teoria dei giochi e in economia matematica. L'articolo di von Neumann fu seguito dal suo libro del 1944, *Theory of Games and Economic Behavior*, scritto in collaborazione con Oskar Morgenstern, in cui vengono considerati anche giochi cooperativi a più giocatori. La seconda edizione di questo libro ha fornito una teoria assiomatica dell'utilità attesa, che

ha permesso a studiosi di statistica ed economia di modellare ed analizzare i comportamenti decisionali in situazioni di incertezza.

La teoria dei giochi è stata sviluppata negli anni cinquanta da molti studiosi. È stata esplicitamente applicata all'evoluzione naturale negli anni settanta, sebbene sviluppi simili risalgano già almeno agli anni trenta. La teoria dei giochi è stata riconosciuta come uno strumento importante in molti campi. Alla data del 2014, anno in cui il premio Nobel per l'economia è stato assegnato al teorico dei giochi Jean Tirole, undici teorici dei giochi hanno vinto un premio Nobel per l'economia. John Maynard Smith è stato insignito del Premio Crafoord per la sua applicazione della teoria dei giochi all'evoluzione naturale.

Storia

Le prime discussioni sulla matematica dei giochi risalgono a ben prima della nascita della moderna teoria matematica dei giochi. Girolamo Cardano elabora un trattato sui giochi d'azzardo nel *Liber de ludo aleae* (Libro sui giochi d'azzardo), scritto nel 1564 circa ma pubblicato postumo nel 1663. Negli anni 1650, Pascal e Huygens sviluppano il concetto di valore atteso ragionando sulla struttura dei giochi d'azzardo, e Huygens pubblica la sua analisi dei giochi d'azzardo nel *De ratiociniis in ludo aleæ* (Sul ragionamento nei giochi d'azzardo) nel 1657.

Nel 1713, in una lettera attribuita a Charles Waldegrave, un giacobita, viene analizzato un gioco di carte chiamato *le Her*. In questa lettera, Waldegrave fornisce una soluzione minimax in strategie miste per una versione a due giocatori di tale gioco.

Nel 1838, nel suo *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses* (Ricerche sui principi matematici della teoria delle ricchezze), Antoine Augustin Cournot considera una situazione di duopolio e ne presenta una soluzione che corrisponde ad un equilibrio di Nash del gioco.



Nel 1913 Ernst Zermelo pubblica *Über eine Anwendung der Mengenlehre auf die Theorie des Schachspiels* (Su un'applicazione della teoria degli insiemi alla teoria del gioco degli scacchi), in cui dimostra che il gioco degli scacchi è "strettamente determinato", cioè che tale gioco ammette un equilibrio strategico.

L'espressione "teoria dei giochi" viene usata per la prima volta da Emil Borel negli anni venti. Borel si occupa nella *Théorie des jeux* di giochi a somma zero con due giocatori e cerca di determinare una soluzione poi divenuta nota come concetto di von Neumann di soluzione di un gioco a somma zero.

La nascita della moderna teoria dei giochi può essere fatta coincidere con la pubblicazione dell'articolo *On the Theory of Games of Strategy* di John von Neumann nel 1928, in cui von Neumann dimostra l'esistenza di equilibri per giochi a somma zero attraverso il teorema del punto fisso di Brouwer per mappe continue in insiemi convessi compatti, mettendo a punto un metodo che sarebbe poi diventato standard in teoria dei giochi e in economia matematica. L'articolo di von Neumann fu seguito nel 1944 dal libro *Theory of Games and Economic Behavior* di John von Neumann e Oskar Morgenstern. La seconda edizione di questo libro fornisce una teoria assiomatica dell'utilità, una reincarnazione della vecchia teoria dell'utilità di Daniel Bernoulli in una nuova disciplina. Il fondamentale lavoro di von Neumann e Morgenstern include un metodo per determinare soluzioni mutuamente consistenti per giochi a somma zero con due giocatori.

Nel 1950 appaiono le prime discussioni del dilemma del prigioniero, uno scenario investigato dai matematici Merrill M. Flood e Melvin Dresher nell'ambito delle indagini della RAND Corporation sulla teoria dei giochi. La RAND intraprendeva questi studi per le loro possibili applicazioni alle strategie nucleari globali. Più o meno contemporaneamente, John Nash elabora un criterio per la mutua consistenza delle strategie dei giocatori, noto come equilibrio di Nash, applicabile ad una gamma di giochi più ampia rispetto al criterio proposto da von Neumann e Morgenstern. Nash dimostra che ogni gioco non-cooperativo finito, con più giocatori, anche non a somma zero, ammette un cosiddetto equilibrio di Nash in strategie miste.

La teoria dei giochi si sviluppa grandemente negli anni cinquanta, durante i quali vengono elaborati i concetti di nucleo, gioco in forma estesa, gioco ripetuto, e valore di Shapley. Gli anni cinquanta vedono anche le prime applicazioni della teoria dei giochi alle scienze politiche e alla filosofia.

	
<p style="text-align: center;">John von Neumann</p>	<p style="text-align: center;">John Nash</p>

Risultati premiati

Undici premi Nobel per l'economia sono stati assegnati a studiosi che si sono occupati di teoria dei giochi. Anche un Premio Crafoord è stato assegnato a John Maynard Smith, illustre biologo e genetista, professore alla University of Sussex per lungo tempo, per il suo contributo in questo campo.

Nel 1965, Reinhard Selten introduce il concetto di soluzione noto come equilibrio perfetto nei sottogiochi (subgame perfect equilibrium), che raffina ulteriormente il concetto di equilibrio di Nash. Più tardi, Selten introduce anche il concetto di equilibrio "della mano tremolante" (trembling hand equilibrium). Nel 1994, Nash, Selten e Harsanyi ricevono il premio Nobel per l'economia per i loro contributi alla teoria dei giochi.

Negli anni settanta, la teoria dei giochi è stata molto applicata in biologia, in gran parte come risultato dei lavori di John Maynard Smith e del suo concetto di strategie evolutivamente stabili. Vengono inoltre introdotti i concetti di equilibrio correlato, equilibrio della mano tremolante, e di conoscenza comune (common knowledge).

Nel 2005, anche i teorici dei giochi Thomas Schelling e Robert Aumann ricevono un premio Nobel per l'economia. Schelling si è occupato di modelli che anticipavano la teoria dei giochi evolutiva. Aumann ha introdotto il concetto di equilibrio correlato e ha sviluppato un'estesa analisi formale dell'assunzione della conoscenza comune e delle sue conseguenze.

Nel 2007, Leonid Hurwicz, Eric Maskin, e Roger Myerson hanno ricevuto il premio Nobel per l'economia "per aver gettato le basi della teoria del progetto di meccanismi (mechanism design)". I contributi di Myerson includono la nozione di equilibrio proprio, e un importante testo monografico: *Game Theory, Analysis of Conflict*. Hurwicz ha introdotto e formalizzato il concetto di "compatibilità con gli incentivi" (incentive compatibility).

Nel 2012, Alvin E. Roth e Lloyd S. Shapley hanno ricevuto il premio Nobel per l'economia "per la teoria delle allocazioni stabili e per la pratica della progettazione dei mercati". Nel 2014, il premio Nobel per l'economia è andato al teorico dei giochi Jean Tirole.

[In Italia](#)

In Italia, un forte contributo allo sviluppo della teoria dei giochi è stato dato dal "Centro Interuniversitario per la Teoria dei Giochi e le sue Applicazioni" ("CITG"), grazie all'organizzazione di convegni nazionali e internazionali, scuole estive e diffusione via rete di informazioni (tra cui il Pool Listing, elenco aggiornato di preprint in tema, precedentemente curato dalla Università di Bielefeld e pubblicato sullo *International Journal of Game Theory*). Il CITG, che era stato promosso dagli atenei di Bergamo, Firenze e Pavia, è stato creato nel 1990 ed è stato chiuso nel 2005 per avere raggiunto i suoi scopi istituzionali.

[Descrizione \(Premesse\)](#)

Nel modello della teoria dei giochi la premessa indispensabile è che l'obiettivo è vincere; tutti devono essere a conoscenza delle regole del gioco, ed essere consapevoli delle conseguenze di ogni singola mossa. La mossa, o l'insieme delle mosse, che un individuo intende fare viene chiamata "strategia". In dipendenza poi delle strategie adottate da tutti i giocatori (o agenti), ognuno riceve un "pay-off" (che in inglese significa: compenso, vincita, pagamento, ma anche esito) secondo un'adeguata unità di misura. Tale compenso può essere positivo, negativo o nullo. Un gioco si dice "a somma costante" se per ogni vincita di un giocatore vi è una corrispondente perdita per altri. In particolare, un gioco che risulta "a somma zero" fra due giocatori rappresenta la situazione in cui il pagamento viene corrisposto da un giocatore all'altro. La strategia da seguire è strettamente determinata se ne esiste una che è soddisfacente per tutti i giocatori; altrimenti è necessario calcolare e rendere massima la speranza matematica del giocatore o valore atteso, che è la media ponderata dei possibili compensi (sia positivi sia negativi), ciascuno moltiplicato (pesato) per le rispettive probabilità di essere assunto (ossia di verificarsi).

[Descrizione informale dei giochi](#)

In un gioco esistono uno o più contendenti che cercano di vincere, ovvero di massimizzare la propria vincita. La vincita è definita da una regola (funzione) che stabilisce quantitativamente qual è la vincita dei contendenti in funzione del loro comportamento. Tale funzione è detta "funzione dei pagamenti". Ogni giocatore può intraprendere un numero finito (o infinito, nel caso più astratto possibile) di azioni o decisioni che

determinano una strategia. Ogni strategia è caratterizzata da una conseguenza per il giocatore che l'ha adottata e che può essere un premio o una penalità. Il risultato del gioco è completamente determinato infine dalla sequenza delle loro strategie e dalle strategie adottate dagli altri giocatori.

Ma come caratterizzare il risultato del gioco per ogni giocatore? Se si misura la conseguenza di una strategia in "termini monetari", ogni strategia può essere messa in corrispondenza con un valore: un valore negativo indicherà un pagamento all'avversario, ossia una penalità; mentre un valore positivo indicherà una vincita, ossia la riscossione di un premio. Il guadagno o la perdita spettante al generico giocatore associata alla sua strategia e alle strategie prese in un dato istante da tutti i restanti giocatori è espresso dal valore monetario indicato dalla funzione dei pagamenti. Le decisioni prese da un giocatore naturalmente si scontrano o sono in accordo con le decisioni prese dagli altri giocatori e da simili situazioni nascono varie tipologie di giochi (ad es.: giochi cooperativi o non-cooperativi).

Uno strumento utile per rappresentare le interazioni tra due giocatori, due imprese o due individui è una matrice o tabella delle decisioni a doppia entrata. Questa tabella delle decisioni serve a mostrare le strategie e le vincite di un gioco condotto da due giocatori.

La matrice delle decisioni è quindi una rappresentazione attraverso la quale cataloghiamo tutti i possibili risultati delle interazioni fra giocatori e assegniamo il valore della vincita che in ciascuna situazione compete a ciascun giocatore. Altra forma di rappresentazione riguarda la sequenza con la quale ogni decisione viene assunta o le azioni vengono condotte. Questa caratteristica di ogni gioco può essere descritta mediante un grafo ad albero, rappresentando ogni possibile combinazione di giocate dei contendenti da uno stato iniziale sino agli stati finali dove vengono ripartite le vincite.

Tipi di giochi

I giochi possono essere classificati in base a diversi paradigmi:

- Cooperazione.
- Rappresentazione.
- Somma.

Cooperazione

Un gioco cooperativo si presenta quando gli interessi dei giocatori non sono in opposizione diretta tra loro, ma esiste una comunanza di interessi. I giocatori perseguono un fine comune, almeno per la durata del gioco, alcuni di essi possono tendere ad associarsi per migliorare il proprio "pay-off". La garanzia è data dagli accordi vincolanti.

Giochi non cooperativi

Nei giochi non cooperativi, detti anche giochi competitivi, i giocatori non possono stipulare accordi vincolanti (anche normativamente), indipendentemente dai loro obiettivi. A questa categoria risponde la soluzione data da John Nash con il suo Equilibrio di Nash, probabilmente la nozione più famosa per quel che riguarda l'intera teoria, grazie al suo vastissimo campo di applicabilità. Il criterio di comportamento razionale adottato nei giochi non-cooperativi è di carattere individuale ed è chiamato strategia del massimo.

Una definizione di razionalità siffatta caratterizza il comportamento di un individuo "intelligente ottimista" in quanto si prefigge l'obiettivo ottimista di prendere sempre la

decisione che consegue il massimo guadagno possibile. In sostanza il comportamento di ogni giocatore è tale da perseguire sempre la strategia più vantaggiosa per se stesso. Qualora nel gioco esista una strategia che presenta il massimo guadagno per tutti i giocatori si parla di punto di equilibrio.

Un punto di equilibrio in un gioco in cui si attua la strategia del massimo esprime il fatto che tutti i giocatori conseguono sì il massimo guadagno individuale, ma anche quello collettivo. Il punto di equilibrio di Nash esprime in un certo senso un comportamento razionale socialmente utile dal momento che tutti i giocatori ottengono un pagamento che presenta la convergenza degli interessi di tutti i giocatori. John Nash ha dimostrato che ogni gioco finito ad n giocatori ammette almeno un punto di equilibrio in strategie miste, tale teorema faceva parte della sua tesi di dottorato.

Giochi ripetuti nel tempo

Alcuni tipi di gioco che portano gli agenti a giocare più di una volta, trasformando i pay off tramite un vincolo intertemporale, pur considerando lo stesso schema di gioco iniziale. Nel caso di giochi ad informazione perfetta essi possono essere ricondotti alla forma normale di Borel, ossia a giochi sprovvisti della dimensione temporale.

Un esempio di questi è il dilemma del prigioniero ripetuto infinite volte.

Giochi a informazione perfetta e completa

Nei giochi a informazione perfetta, in ogni momento, si conosce con certezza la storia delle giocate precedenti. In termini più tecnici, si tratta di giochi in cui in ogni momento del gioco si può capire in quale nodo della rappresentazione ad albero del gioco (rappresentazione estesa) ci si trova. Un concetto molto simile è quello di gioco a informazione completa, in cui ogni giocatore ha una conoscenza completa del contesto ma non necessariamente delle azioni degli altri giocatori, per esempio perché le mosse dei diversi giocatori devono avvenire simultaneamente (vedi il dilemma del prigioniero).

Giochi finiti

Giochi in cui il numero delle situazioni di gioco possibili è finito, ma il numero delle situazioni può essere assai elevato.

Giochi a somma zero

I giochi a somma zero sono un caso particolare dei giochi a somma costante in cui la costante è pari a zero. I giochi a somma zero modellano tutte quelle situazioni conflittuali in cui la contrapposizione dei due giocatori è totale: la vincita di un giocatore coincide esattamente con la perdita dell'altro. La somma delle vincite dei due contendenti in funzione delle strategie utilizzate è cioè sempre zero. Negli scacchi ad esempio significa che i soli tre risultati possibili (rappresentando la vittoria con 1, la sconfitta con -1 e il pareggio con 0) possono essere: 1,-1 se vince il bianco; -1,1 se vince il nero; 0,0 se pareggiano. Non esiste ad esempio il caso in cui vincono entrambi o perdono entrambi.

Giochi a tre o più persone, $n > 2$

I giochi a più di 2 giocatori presentano una natura diversa dai giochi a due giocatori dove si ha una pura opposizione negli interessi dei due giocatori; nei giochi a tre persone può invece emergere la cooperazione tra i partecipanti. La scelta di un giocatore infatti potrebbe essere svantaggiosa per entrambi gli altri due giocatori, ma potrebbe anche

risultare vantaggiosa per uno e svantaggiosa per l'altro. La possibilità di un "parallelismo" nelle scelte conduce alla formazione di coalizioni o alleanze.

Applicazioni

Le applicazioni e le interazioni della teoria sono molteplici: dal campo economico e finanziario a quello strategico-militare, dalla politica alla sociologia, dalla logica alla scienza dei sistemi, dalla psicologia all'informatica, dalla biologia allo sport, introducendo l'azione del caso, connessa con le possibili scelte che gli individui hanno a disposizione per raggiungere determinati obiettivi, che possono essere:

- uguali,
- comuni, ma non identici,
- differenti,
- individuali,
- individuali e comuni,
- contrastanti.

Possono essere presenti anche aspetti aleatori.

Situazioni che possono essere analizzate utilizzando la teoria dei giochi.

Se il giocatore è un venditore, le sue mosse possono essere: aumentare, diminuire o lasciare invariati i prezzi delle sue merci; le mosse di un acquirente possono invece essere: cambiare, restare fedeli a un prodotto o a un fornitore; le mosse di un responsabile di logistica militare possono essere: inviare un convoglio lungo un certo percorso, piuttosto che lungo un altro. Per esempio, i convogli possono essere inviati periodicamente, per il 30% dei viaggi su un percorso e per il 70% su un altro; i prezzi dei prodotti possono essere variati in rotazione e così via.

Un altro esempio di situazioni conflittuali è il celebre dilemma del prigioniero.

Tattica

Una tattica è un metodo utilizzato per conseguire degli obiettivi. Concettualmente si può parlare di tattica in vari campi: nella guerra (la tattica militare o, in mare, la tattica navale), in un duello, ma anche in economia, nel commercio, nello sport (ad esempio la tattica negli scacchi), nelle attività ludiche e in una grande varietà di altri campi, come ad esempio la negoziazione. Può rientrare nell'ambito di una strategia.



Veicoli delle truppe parcheggiate in uno schema circolare, una tattica difensiva per soste di media lunghezza.

Caratteristiche

La tattica si distingue dalla strategia; quest'ultima, infatti, è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato.

Un esempio della differenza, in una guerra contro un'altra nazione, in cui l'obiettivo è vincere la guerra, è tra la strategia che punta a distruggere l'esercito per neutralizzare la sua capacità militare e le tattiche messe in opera dai combattenti per eseguire specifiche azioni in luoghi specifici.

Secondo Michel de Certeau, mentre la strategia crea il suo spazio autonomo, una tattica è un'azione volontaria determinata dall'assenza di un luogo proprio; lo spazio della tattica è "lo spazio dell'altro": le tattiche sono azioni isolate che si avvantaggiano delle opportunità offerte dall'avversario.

Pianificazione aziendale

La pianificazione aziendale, in economia aziendale, è il sistema attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi e le azioni necessarie per raggiungerli. Gli obiettivi, a loro volta, possono essere definiti come risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (il loro orizzonte temporale).

La pianificazione nel contesto dell'economia aziendale

Padre fondatore dell'economia aziendale fu Gino Zappa, studioso di economia aziendale, economista e accademico italiano. Secondo Zappa l'economia aziendale consiste nell'elaborazione e nella messa in atto di obiettivi e tecniche volte al raggiungimento di scopi aziendali, e al suo interno la gestione aziendale si divide in:

- Pianificazione, in cui vengono definite le strategie necessarie e vengono valutate delle idee con cui poi verranno creati gli obiettivi su un periodo medio-lungo dai 3 ai 5 anni.

- Programmazione, in cui vengono definite altre strategie, ma a breve termine, e in pratica vengono messi in atto gli obiettivi.
- Controllo dell'azienda, in cui viene verificato se essa è riuscita ad arrivare agli obiettivi.

Descrizione di pianificazione

In termini generali la pianificazione è il processo con il quale, dato un sistema sociale, si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (obiettivo) e si individuano le azioni per conseguirlo (piano d'azione) e le risorse per mettere in atto queste azioni. Il prodotto della pianificazione prende il nome di piano. La pianificazione può interessare sistemi sociali di differenti dimensioni: da un intero sistema economico (pianificazione macroeconomica) o sociale ad una singola azienda (pianificazione aziendale).

Il sistema di pianificazione aziendale è normalmente connesso al sistema di controllo di gestione, il quale ha lo scopo di guidare la gestione aziendale verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli scostamenti tra questi ultimi e i risultati della gestione e mettendo così i responsabili in grado di decidere e attuare le opportune azioni correttive. Tale stretta integrazione fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di “sistema di pianificazione e controllo”.

Componenti del sistema

Le componenti del sistema di pianificazione, programmazione e controllo sono:

- Struttura organizzativa.
- Sistema informativo.
- Processo.
- Informazioni.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'azienda è piramidale poiché le persone che dirigono l'azienda non riuscirebbero da sole a controllare tutto il team di persone sotto di loro. Per questo motivo vengono delegate altre persone sotto di loro e così via in modo tale che ognuno abbia il compito di controllare una precisa parte dell'azienda. Ognuno quindi ha delle responsabilità ben precise ed ha comunque il compito di riuscire a far arrivare l'azienda all'obiettivo. Dopo che l'azienda si è prefissata gli obiettivi, per far sì che questi vengano raggiunti, l'azienda individua dei responsabili che hanno il compito di sorvegliare ogni situazione fino al raggiungimento dell'obiettivo.

Per il raggiungimento dell'obiettivo si fa riferimento anche agli stakeholder, ossia tutte le persone interessate al raggiungimento dell'obiettivo. In particolare, nella pianificazione aziendale, esistono 5 categorie di stakeholder:

- Clienti.
- Personale.
- Fornitori.
- Azionisti.
- Comunità.

Sistema informativo

Le informazioni necessarie all'azienda si trovano nel sistema informativo. Le persone che possono accedere a questo tipo di informazioni sono:

- il vertice strategico;
- i dirigenti della linea intermedia;
- il nucleo operativo.

Il sistema informativo viene diviso in due parti:

- La prima parte è quella fisica che viene utilizzata per le informazioni, mediante l'hardware e il software;
- La seconda parte invece riguarda la coordinazione dei dati e regola la sua trasmissione.

Inoltre il sistema informativo si può dividere in due sottoinsiemi:

- Sistema informativo non contabile dove vengono registrate tutte le informazioni aziendali.
- Sistema informativo contabile dove si trovano sia le informazioni interne all'azienda sia le informazioni esterne.

Processo

Inizialmente nella fase di processo vengono analizzati tutti i vincoli che l'azienda ha con l'interno e l'esterno. Dopodiché inizia la fase di pianificazione aziendale con decisioni di medio lungo periodo. Queste idee poi vengono messe in pratica creando appunto gli obiettivi di breve periodo per realizzare le decisioni a medio lungo termine.

Informazioni

Prima di prendere una decisione bisogna valutare bene le varie proposte, anche e soprattutto in termini economici. Il costo riveste un ruolo fondamentale nella pianificazione, programmazione e controllo di un'azienda.

Pianificazione

La pianificazione aziendale riguarda una serie di eventi o fatti che si susseguono ininterrottamente e che con il passare del tempo possono portare a risvolti negativi o positivi. Nonostante essa sia a stretto contatto con la vita umana le decisioni prese dai vari dipendenti dell'azienda devono essere totalmente oggettive; per questo è importante pianificare una serie di obiettivi con razionalità.

La pianificazione aziendale ha inizio quando viene fatta un'indagine prospettiva, ossia lo studio e l'investigazione del futuro mediante ipotesi sulla pianificazione e sull'andamento dell'azienda.

Scopo della pianificazione

La pianificazione aziendale ha lo scopo di aiutare l'azienda a monitorare l'andamento dell'azienda e a verificare che le tecniche e le decisioni prese siano conformi al raggiungimento dell'obiettivo. Sono tre le verifiche usate dall'azienda per verificare l'efficienza della pianificazione:

- Durante la prima verifica, per capire se tutti i beni, pubblici o privati, siano in grado di portare all'obiettivo che l'azienda si è prefissato, viene controllato il rapporto tra ciò che l'azienda produce e le fonti.
- Nella seconda verifica l'azienda verifica a quanti bisogni può rispondere alla produzione di un dato bene.
- Nell'ultima verifica l'azienda controlla se la pianificazione aziendale si mantiene con il passare del tempo e per tutto il tempo necessario a raggiungere l'obiettivo.

Livelli della pianificazione

La pianificazione può essere scomposta in diversi livelli, caratterizzati da un orizzonte temporale via via più ristretto e, correlativamente, da un maggior grado di dettaglio negli obiettivi. Si parla così di:

- pianificazione strategica, che traduce i fini aziendali (la mission) in obiettivi strategici, aventi un orizzonte temporale di lungo termine, pluriennale;
- pianificazione tattica, che traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, aventi un orizzonte temporale di medio termine (indicativamente da uno a 3-5 anni);
- pianificazione operativa, che traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi (o gestionali) aventi un orizzonte temporale di breve termine (indicativamente non superiore all'anno).

Correlativamente si parla di piani strategici, tattici e operativi. Si usano anche i termini programmazione e programma quali sinonimo di pianificazione e piano in generale o, più frequentemente, di pianificazione operativa e piano operativo.

Va detto che la suddetta scomposizione in livelli è puramente teorica e nella prassi delle singole aziende può presentarsi con un'articolazione maggiore (evenienza rara) o minore (ad esempio fondendo la fase strategica e quella tattica, come avviene frequentemente). D'altra parte, sempre nella prassi aziendale, la fase di pianificazione operativa è normalmente indistinguibile da quella di budgeting, attività che rappresenta il momento iniziale del controllo di gestione.

Il processo di pianificazione strategica

«La pianificazione strategica è il processo di decisione sugli obiettivi della organizzazione, sui loro cambiamenti, sulle risorse da usare per il loro raggiungimento e su le politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse»

(Robert N. Antony)

Il concetto di strategia dunque è alla base della pianificazione aziendale. Anche il concetto di strategia, come quello di pianificazione, presenta più definizioni. Igor' Ansoff avvicina il concetto di strategia alla politica militare, dove la finalità principale è il raggiungimento dell'obiettivo, ossia la vincita di una guerra. Dunque, prima di creare una strategia, in questo caso aziendale, bisogna studiare a fondo il nemico, confrontando i propri punti di forza e di debolezza con quelli dell'azienda "nemica".

Per far sì che l'azienda arrivi all'obiettivo la pianificazione strategica ha il compito di regolare i rapporti fra gli stakeholder e l'azienda. Per ottimizzare la struttura piramidale dell'azienda e agevolare il personale, l'azienda viene divisa in centri:

- Centri di spesa, in cui vengono creati prodotti non solo per l'interno ma anche per altri centri aziendali.
- Centri di costo, in cui il capo del reparto deve rispettare alcuni standard aziendali e contenere i suoi costi.
- Centri di ricavo, in cui gli addetti hanno la responsabilità dei ricavi ottenuti dai materiali prodotti e venduti.
- Centri di profitto, in cui gli addetti hanno la responsabilità sia del costo delle operazioni per la produzione dei materiali sia del materiale ottenuto.
- Centri di investimento in cui gli addetti hanno la responsabilità del capitale investito.
- Centri finanziari, da cui passano i finanziamenti.
- Centri contabili, a cui arrivano i conti economici e finanziari.

La pianificazione è qualcosa di più della semplice previsione, volta a formulare ipotesi sulla probabile evoluzione futura dei fenomeni che interessano l'azienda, in assenza di interventi da parte della stessa. Infatti, pur partendo da queste ipotesi, la pianificazione implica la volontà di controllare l'evoluzione dei fenomeni e comporta, quindi, l'assunzione di decisioni su:

- gli obiettivi che si vogliono conseguire nell'orizzonte temporale considerato, obiettivi che devono essere SMART, acronimo di specific (specifico, non generico), measurable (misurabile), achievable (raggiungibile), realistic (realistico) e time-bound (da raggiungere in un tempo definito);
- le attività necessarie per conseguire gli obiettivi e le risorse (umane, materiali, finanziarie ecc.) impiegate per svolgerle;
- i tempi, le modalità e l'organizzazione per acquisire (se non già disponibili) ed impiegare le risorse.

Queste decisioni sono formalizzate con la redazione di piani relativi alle singole aree (ad esempio, funzionali) nelle quali si articola l'azienda, che sono poi integrati in un unico piano aziendale, sottoposto all'approvazione dell'organo competente. Per l'assunzione delle decisioni possono essere usate metodologie specifiche: ne sono esempi l'analisi SWOT, usata per la pianificazione strategica, e le metodologie di valutazione dell'investimento, usate per le decisioni di investimento.

Il processo di pianificazione (planning) non si esaurisce con l'approvazione dei piani: l'andamento della loro attuazione va, infatti, verificato nel tempo, giungendo anche alla revisione o all'aggiornamento degli stessi in caso di eventi rilevanti, quali forti scostamenti non recuperabili, mutamento delle condizioni al contorno, variazioni di strategia ecc. Per i piani a breve termine può essere formalizzata anche un'attività di verifica ed aggiornamento periodica, ad esempio trimestrale.

In certi casi, sempre più frequenti nella realtà attuale, il raggiungimento dello stato futuro, che costituisce obiettivo della pianificazione, comporta una transizione organizzativa o di business, legata a scenari di cambiamento significativi; in casi come questi si parla di change management, riferendosi con tale termine agli strumenti ed ai processi utilizzati

per realizzare e supportare la transizione. Le moderne attività di pianificazione aziendale si ispirano anche alle scienze militari, in particolare ai metodi ove si richiede l'abilità di agire in condizioni incerte e operare all'interno di contesti di informazione caratterizzati da imprecisione e ambiguità, con una continua ritaratura in corso d'opera.

Programmazione

Subito dopo la fase di pianificazione si ha la fase di programmazione in cui tutte le idee vengono trasformate in programmi mediante la formulazione del budget.

Il budget

Mediante il budget vengono prodotti programmi aziendali che servono per la realizzazione degli obiettivi. Si tratta di trasformare gli obiettivi strategici, individuati durante la pianificazione, in obiettivi operativi che serviranno per la realizzazione del budget. Altro scopo del budget è quello di servire delle linee guida ai responsabili, in modo tale da guidarli verso il raggiungimento dell'obiettivo a breve termine. Solitamente il budget ha validità annuale. La realizzazione del budget si divide in più fasi:

- Nella prima fase si espongono gli obiettivi dei piani pluriennali.
- Nella seconda fase si dà vita ad un piano per la vendita, la produzione e le scorte per permettere di capire quanti prodotti devono essere creati.
- Nella terza fase viene determinato il costo della realizzazione di tali prodotti.
- Nella quarta fase viene fatta un'idea su quello che sarà il ricavo finale.
- Nella penultima fase vengono scritti i budget principali come per esempio quello legato agli investimenti.
- Nell'ultima fase si hanno i budget aziendali.

Il controllo

Dopo la fase di pianificazione e di programmazione si passa all'ultima fase, la fase di controllo, in cui viene verificato se l'azienda, nelle precedenti fasi, è riuscita a raggiungere l'obiettivo prefissatosi durante la pianificazione aziendale. La fase di controllo si divide in:

- Controllo a posteriori (o controllo reattivo), durante il quale vengono confrontati i dati preventivi con quelli previsionali.
- Controllo concomitante, che impiega meccanismi di controllo durante lo svolgersi di un'attività in esecuzione.
- Controllo preventivo che aiuta a prevenire risultati spiacevoli.

Si individuano però due macro categorie di controllo:

- Controllo sui compiti assegnati, il quale controlla che il lavoro assegnato al personale venga svolto in modo corretto. Chi non rispetta le regole imposte dal management subirà delle penalità.
- Controllo sui risultati, il quale cerca di stimolare il personale a continuare il lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo. A differenza del controllo sui compiti, tale controllo stabilisce delle ricompense ai dipendenti che raggiungeranno l'obiettivo.

Per far sì che l'intero sistema di pianificazione funzioni correttamente l'azienda attua un continuo miglioramento e cerca di sviluppare sempre nuovi processi volti a migliorare i risultati.

Pianificazione strategica

La pianificazione strategica è quel processo di pianificazione con il quale si fissano gli obiettivi di un sistema (territoriale, aziendale, statale) e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo. Progetta le attività in corso nell'ambiente naturale esterno, descrivendo così i risultati prodotti, a prescindere che questi siano desiderati o no.

È un processo organizzativo necessario per definire una strategia o la direzione da prendere per assumere decisioni sulla allocazione di risorse. Al fine di determinare l'indirizzo strategico di un'organizzazione, è necessario comprendere la sua attuale posizione e le probabili vie attraverso le quali è possibile perseguire particolari percorsi d'azione. In generale, la pianificazione strategica risponde ad almeno una delle tre domande chiave:

1. "Che cosa facciamo?"
2. "Per chi lo facciamo?"
3. "Come facciamo a eccellere?"

George Friedman in "I prossimi 100 anni" sintetizza "il principio fondamentale della pianificazione strategica: sperare per il meglio, preparandosi per il peggio". Sono dotate di Piano strategico importanti metropoli quali New York, Londra, Lione, Monaco di Baviera, Barcellona, Vancouver e in Italia le città di Bari, Cagliari, Firenze, Milano, Torino, Trento e la Città Metropolitana di Genova.

Storia

La fase di ricostruzione post bellica ha sviluppato delle teorie economiche negli anni 1950-1960 che pongono il focus sulle previsioni come elemento centrale nei modelli di pianificazione strategica. L'esito delle analisi condotte in quel periodo ha portato a stabilire che le tendenze in essere potessero essere utilizzate per gli scenari a medio e lungo termine. Le analisi, basate su dati numerici e l'accuratezza matematica delle tecniche utilizzate, hanno dato buoni risultati applicandole anche nel lungo periodo, per intervalli di tempo nei quali l'economia era stabile, come nel decennio del 1960. Nel decennio successivo, a seguito dello shock petrolifero del 1973 e la conseguente instabilità monetaria, si è passati a proporre una rosa di possibili scenari alternativi da utilizzare a seconda di quanto avveniva realmente. È stato il decennio dei futurologi, guidati dal gruppo presso lo SRI (Stanford Research Institute) e delle teorie di Herman Kahn (dello Hudson Institute) che lasciarono spazio al pessimismo degli anni '80. L'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE), in un rapporto della fine degli anni '80, ha descritto la scena internazionale in termini di:

- maggiore interdipendenza internazionale;
- crescente complessità nelle relazioni internazionali;
- crescente competizione economica tra le nazioni;
- crescente incertezza.

A seguito di ciò molte organizzazioni si sono orientate verso una pianificazione per tempi relativamente brevi, anche nel caso delle organizzazioni più complesse, che si sono riferite ai propri bilanci, con verifiche quindi di intervalli annuali. Esistono, infatti, dei limiti pratici per la previsione di risorse da utilizzare nella pianificazione a lungo raggio in quanto sono necessari tempi lunghi di elaborazione oltre alla disponibilità di ingenti risorse in termini di denaro e personale dedicato. Si è stabilito conseguentemente che, con pochissime eccezioni, è necessaria una pianificazione a breve e lungo termine.

I componenti chiave

I componenti chiave della pianificazione strategica includono la comprensione della visione di un'organizzazione, la sua missione, i valori e le strategie. Nel mondo commerciale la dichiarazione di una visione o la dichiarazione d'intenti possono racchiudere la visione e la missione.

- La visione delinea ciò che l'organizzazione vuole essere o come si vuole che sia il mondo in cui opera (una visione "idealizzata" del mondo).
- La missione definisce lo scopo fondamentale di un'organizzazione o di un'impresa, descrivendo in modo sintetico perché esiste e ciò che fa per realizzare la sua visione.
- I valori sono le convinzioni che sono condivise tra gli stakeholder di un'organizzazione.
- La strategia, definita in senso stretto, significa "l'arte del generale".

Le organizzazioni a volte riassumono gli scopi e gli obiettivi in una dichiarazione d'intenti o di visione. Altri iniziano con una visione e una missione e li usano per formulare scopi e obiettivi. Un approccio emergente è quello di utilizzare lo scenario del piano strategico all'interno di metodologie di pianificazione basate sulla teoria dei risultati. Quando si utilizza questa metodologia, il primo passo è quello di costruire un modello di risultati visivi di alto livello e ricercare le modalità che si ritiene siano necessarie per arrivare a loro. La visione e la missione sono quindi solo gli strati superficiali del modello visivo. Un'altra componente legata al concetto di pianificazione strategica di fondamentale importanza è la ricerca di un vantaggio competitivo, o ancora la ricerca di una competenza distintiva, che le permetta di raggiungere la mission in modo più efficiente e efficace.

Strumenti e approcci

Gli strumenti includono:

- La valutazione equilibrata, che crei un quadro sistematico per la pianificazione strategica.
- La pianificazione mediante scenari, che è stata originariamente utilizzata in campo militare e recentemente utilizzata da grandi aziende per analizzare gli scenari futuri.
- L'analisi PEST (Politica, Economica, Sociale e Tecnologica).
- L'analisi PESTEL (Politica, Economica, Sociale, Tecnologica, Ambientale (da Environment), Legale).
- L'analisi EPISTEL (Ambientale, Politica, Informatica, Sociale, Tecnologica, Economica e Legale).

- L'approccio ATM (Condizioni antecedenti, Strategie di risultato, misurazione dei progressi e dell'impatto).

Analisi della situazione

Come le esperienze degli anni '70 e '80 hanno evidenziato, i cambiamenti imprevedibili possono essere molto disorientanti poiché generano discontinuità che creano fratture piuttosto che tendenze e rendono difficile determinare il futuro a lungo termine di un'organizzazione. Gli scenari hanno bisogno di essere manipolati, come opportunità, per quanto è positivamente possibile. Non esistono regole valide per tutti, per alcune aziende vanno bene orizzonti più brevi e per altre, come le società energetiche e farmaceutiche, quelli a lungo termine. La gestione proattiva è fondamentale per la leadership: si deve governare il futuro ovvero il futuro governerà noi, come sostiene Patrick Dixon, autore di Futurewise. Ci sono diversi fattori da valutare nell'analisi della situazione esterna:

- I mercati (consumatori).
- La competizione.
- La tecnologia.
- I mercati dei fornitori.
- I mercati del lavoro.
- L'economia.
- Il contesto normativo.

Avendo questi fattori un'importanza critica, è raro trovarli tutti e sette. È anche raro trovare che i primi due, mercati e competizione, non abbiano un'importanza cruciale. Nel guardare al futuro i manager hanno a che fare con l'incertezza. Per questa ragione i processi utilizzati mirano in gran parte a identificare queste incertezze e gestire il loro impatto sull'organizzazione. In questo contesto, ci sono (usando la terminologia di Kees van der Heijden) tre tipi principali di incertezza:

- **Rischi** - dove testimonianze storiche di eventi simili ci permettono di stimare le probabilità di risultati futuri.
- **Incertezze strutturali** - in cui l'evento è abbastanza unico e non offre la prova di tali probabilità.
- **Inconoscibile** - dove non possiamo nemmeno immaginare l'evento.

I manager possono essere ben utilizzati per gestire i rischi ordinari perché sono regolarmente a contatto con tali rischi e anzi sono stimolati a trovarne altri proprio per la loro caratteristica imprenditoriale. Qualora non vi sia un modello di risultati cui riferirsi che derivi da esperienze precedenti le decisioni diventano una questione di capacità di giudizio e questo è l'ambito in cui la pianificazione strategica può dare un contributo importante. Inconoscibili sono per definizione quegli scenari per i quali nulla può essere fatto per anticiparli, tranne sviluppare la capacità di reagire rapidamente. Per quanto riguarda specificatamente la pianificazione di mercato, i ricercatori hanno raccomandato una serie di fasi di azione o linee guida in base alle quali i pianificatori del mercato devono sviluppare il piano.

Esempi

- Piano Strategico per Bologna.
- Il piano strategico di Dubai.
- Turismo ITALIA 2020 - Piano strategico governativo.
- Piano Strategico della Città Metropolitana di Genova.

Pianificazione della domanda

La pianificazione della domanda (Demand Planning) è un processo aziendale che permette la pianificazione della domanda di produzione e della pianificazione settimanale dei materiali e delle capacità del magazzino. Questo processo attraversa tre fasi distinte e correlate:

Prima fase: Impostazione

In questo livello si elabora il piano principale di produzione o MPS (Master production schedule) tramite la disaggregazione del piano aggregato lungo le componenti di tempo e prodotto e tenendo presente la pianificazione di massima delle capacità e del portafoglio degli ordini clienti.

Seconda fase: Sviluppo

Lo sviluppo della domanda di pianificazione è affrontato con MRP (Material Requirement Planning) che tempifica il fabbisogno dei materiali grazie agli input forniti dal MPS, dalla distinta base e dallo status inventariale. Dopo l'approvazione del CRP (Capacity Requirements Planning), si produce un piano settimanale dei materiali e delle capacità.

Terza fase: Esecuzione

Consiste nel rilascio di ordini di acquisto e/o di produzione. In tal caso vi è un monitoraggio dello stato di avanzamento della produzione.

Applicazioni

La pianificazione della domanda è utile all'azienda per lo sviluppo di nuovi prodotti, per penetrare in nuovi mercati, per la pianificazione e/o la ristrutturazione di insediamenti produttivi o distributivi e per la gestione delle scorte. Le tecniche utilizzate per la previsione della domanda commerciale sono molteplici dipendenti comunque dal tempo; ecco perché sono suddivise in tre gruppi:

- breve termine (nell'ordine di mesi), valido soprattutto per la gestione delle scorte;
- medio termine (nell'ordine di 1-3 anni);
- lungo termine (nell'ordine di un periodo superiore ai tre anni).

Tecniche di pianificazione della domanda

Le tecniche utilizzate si suddividono in due gruppi:

- Informali: basate sull'intuizione.
- Formali: suddivise a loro volta in:
 - ✓ qualitative (o estrinseche): non riproducibili con algoritmi perché non esprimono quantità numeriche;

- ✓ quantitative (o intrinseche): sono basate su algoritmi e quindi possono essere riproducibili; esse si suddividono in:
 - ❖ estrapolative (descrittive): analisi di serie storiche cioè estrapolano il futuro da comportamenti passati;
 - ❖ causali (o interpretative): correlano la domanda ad una serie di fattori socioeconomici; esempi: la regressione, i modelli econometrici.

Le tecniche utilizzate

- Analisi di una serie storica:

Data una serie storica con dati mensili (una serie storica è una sequenza di valori osservati in corrispondenza di intervalli temporali definiti, in questo caso è il numero di domande mensili di un certo prodotto aziendale) e possibile estrarne la stagionalità tramite il coefficiente di autocorrelazione (funzione predefinita in Excel di Microsoft Office). Il valore più vicino al numero '1' rappresenta il passo di stagionalità.

Esempio:

Una azienda che produce panettoni avrà un passo di stagionalità pari a 12 mesi, questo perché la domanda cresce nel periodo di novembre, dicembre, gennaio, mentre decresce negli altri periodi. Si crea una ciclicità periodica di periodo 12 nella domanda.

Il calcolo delle tendenze in una serie storica si effettua con il calcolo della retta di regressione.

Altre tecniche sono i modelli a smorzamento esponenziale Previsione della domanda nella catena di distribuzione come il Modello di Brown, il modello di Holt e il modello di Winter.

Change management

Con il termine inglese change management (traducibile approssimativamente in gestione del cambiamento) si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile (e/o pilota) la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato.

Il change management, così come viene comunemente inteso, fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano di una transizione, ad esempio dovuto ad innovazione o un cambiamento nella gestione operativa.

Cambiamento e transizione (terminologia utilizzata)

La parola cambiamento è spesso usata in contesti professionali come sinonimo di transizione ma possiede un significato più generico, mentre la parola transizione proviene da un contesto più scientifico. In genetica per esempio la transizione è un tipo di mutazione mentre in fisica indica il passaggio di un sistema da uno stato ad un altro; entrambi questi contesti attribuiscono alla parola transizione un significato più preciso che richiama in modo appropriato la dinamica insita nel concetto di cambiamento sopra citato.

Quando si parla di transizione si è più facilmente consapevoli della sfida connaturata alla necessità e/o alla volontà di trasformare una situazione esistente in una nuova e si è più

consapevoli dell'importanza di definire lo stato della situazione corrente [dove siamo?], quello della situazione desiderata [dove vogliamo arrivare?] e il percorso più conveniente [come ci arriviamo?]. Perciò nell'utilizzo che se ne farà in questa pagina il termine transizione esprimerà una connotazione più attiva (che esprime maggiormente il punto di vista di chi la transizione la desidera e/o la guida), mentre il termine cambiamento esprimerà una connotazione più passiva (che esprime maggiormente il punto di vista di chi il cambiamento lo subisce).



Paradigma del change management

Contesto

La transizione a cui si fa riferimento in questo contesto comprende un largo insieme di fenomeni.

Dal punto di vista individuale la transizione può essere considerata una nuova attitudine da acquisire o un comportamento da cambiare.

Dal punto di vista di un'organizzazione (commerciale, sociale, politica, ecc.), o semplicemente di un gruppo di individui, la transizione può essere rappresentata da un nuovo tipo di tecnologia da acquisire o da un nuovo assetto di processi da porre in atto oppure da un salto culturale da diffondere al proprio interno o all'esterno; in generale un'organizzazione per garantire il raggiungimento dei propri obiettivi ha necessità di governarne al meglio la trasformazione necessaria; tanto più grande e tanto più è profondo il cambiamento, tanto maggiore è lo sforzo e l'attenzione necessaria per governarlo e indirizzarlo verso la meta.

Dal punto di vista di una società o di una struttura sociale la transizione può essere associata a un nuovo progetto politico, l'entrata in vigore di una nuova legge, l'imposizione di un nuovo modello culturale e così via. A differenza però delle organizzazioni, le società (con l'eccezione di qualche regime dittatoriale) non possono disporre dello stesso controllo sulle attività degli individui di cui dispongono (limitatamente al loro orario di lavoro) le organizzazioni, per cui il governo della transizione è un'attività senz'altro più complicata da realizzarsi.

In ogni caso, affinché una trasformazione possa realmente realizzarsi è necessaria una strategia chiara ed una forte partecipazione e motivazione delle persone coinvolte. La

cultura e le prassi esistenti di Change Management forniscono un quadro d'insieme e degli strumenti per governare l'impatto della trasformazione sulle persone coinvolte e, viceversa, aiutare gli individui a orientarsi e muoversi all'interno dei cambiamenti del mondo circostante che si trasforma. A questo proposito le ricerche più recenti evidenziano la necessità di una efficace combinazione tra gli strumenti organizzativi di Change Management e i modelli individuali di Change Management.

Le teorie di change management si sono evolute a partire dalla psicologia, dall'area economico-commerciale e dall'ingegneria gestionale. Per questo motivo alcune teorie derivano da modelli di sviluppo organizzativo mentre altre sono basate su modelli di comportamento individuale e sociale. Ragion per cui l'argomento è stato articolato nei tre paragrafi che seguono.

[Il change management dal punto di vista individuale](#)

Dal punto di vista individuale il Change Management descrive l'approccio con cui l'individuo reagisce ai grandi cambiamenti che lo coinvolgono, sia che si tratti di contesti strettamente personali piuttosto che aziendali o sociali. Può essere inteso sia come uno strumento per prevedere e gestire le reazioni degli individui sia, al contrario, per aiutare gli individui a governare e canalizzare le proprie reazioni. Forti sono le connessioni con gli studi di psicologia.

[Modello di Kurt Lewin](#)

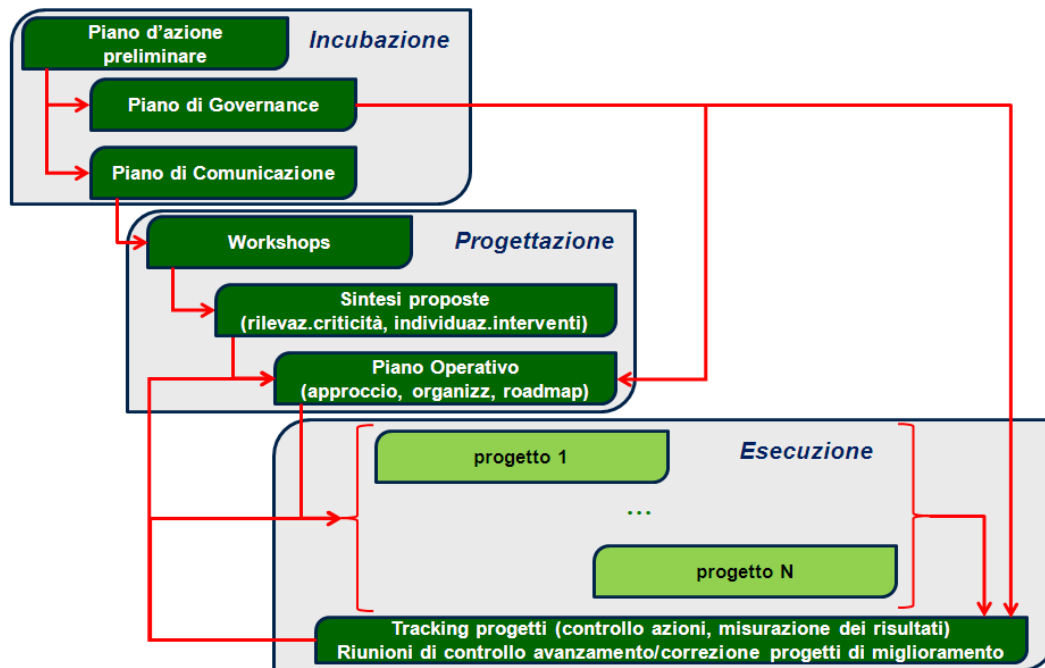
Il modello sviluppato da Kurt Lewin, uno dei primi modelli di Change Management che ne ha interpretato il punto di vista individuale, descriveva la transizione come un processo a tre stadi. Il primo stadio, lo "scongelo" ("unfreezing"), comporta il superamento dell'inerzia e lo smantellamento della mentalità e delle abitudini esistenti. La naturale resistenza innescata dai meccanismi di difesa deve essere superata. Il secondo stadio, quello in cui si attua/manifesta il cambiamento, è contraddistinto da uno stato di confusione e di provvisorietà legata alla transizione. Si è consapevoli che il quadro precedente è stato messo in discussione ma non si ha ancora una chiara percezione di come sostituirlo. Il terzo stadio, il "ricongelamento" ("refreezing"), comporta il consolidamento del nuovo quadro e delle nuove abitudini e la loro cristallizzazione, riportando gli individui ad un livello di confidenza con i processi analogo a quello prima del cambiamento.

[Modello di Kübler-Ross](#)

Alcune teorie sono basate su approcci derivanti dal modello di Elisabeth Kübler-Ross spiegato nel libro *La morte e il morire*. Le fasi (non necessariamente in sequenza temporale) con cui reagisce l'individuo che subisce un lutto importante o gli viene diagnosticata una malattia grave sono tipicamente contrassegnate da: negazione/rifiuto (non è possibile!), rabbia (perché proprio a me?), patteggiamento (salviamo il salvabile), depressione (non sarà più come prima), accettazione (mettiamoci l'animo in pace). I modelli derivati generalizzano e trasportano queste fasi reattive in ambiti diversi da quello in cui il modello è nato (applicandolo per esempio all'ambito lavorativo) evidenziando una forte analogia con i vari contesti nei quali l'individuo si trova di fronte a cambiamenti che non comprende ritrovandosi ad essere soggetto passivo.

[Il change management dal punto di vista delle organizzazioni](#)

Dalla prospettiva delle organizzazioni (non necessariamente aziendali), il change management include i processi e gli strumenti per gestire l'impatto umano di una transizione. Questi strumenti comprendono un approccio strutturato che può essere efficacemente utilizzato per realizzare, accompagnare e supportare la transizione, aiutando così l'organizzazione a realizzare e governare la propria trasformazione.



Percorso tipico di un intervento di change management

Una comprensione più concreta di questa prospettiva risulta più facile dall'osservazione dello schema riportato a fianco, che contiene un esempio dei processi e delle fasi utilizzate per realizzare un tipico intervento di change management all'interno di una organizzazione; nell'esempio riportato:

- la fase di incubazione/preparazione dell'intervento comprende una bozza del piano d'azione (che stabilisce gli obiettivi, l'approccio e il perimetro dell'intervento), del piano di governance (che stabilisce i meccanismi di partecipazione e di controllo dell'intervento) e del piano di comunicazione (che ne stabilisce il calendario delle iniziative, incluse quelle informative e di sostegno);
- la fase di progettazione comprende alcuni seminari (che hanno l'obiettivo di coinvolgere il personale, individuare le criticità/opportunità e dare forma e contenuto alle azioni e ai progetti che dovranno costituire il programma in cui si articola l'intervento) e le sintesi che ne scaturiscono successivamente convogliate in un piano Operativo (che servirà a delineare e dettagliare azioni e progetti e guidare l'attuazione del programma);
- la fase di esecuzione comprende il lancio e la realizzazione dei singoli progetti, il loro controllo, la misurazione dei risultati e la messa a punto delle azioni correttive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi.

Per consentire di raggiungere in profondità gli effetti desiderati questi strumenti necessitano di essere integrati con una sufficiente comprensione del contesto dal punto di vista del change management individuale.

Conservatorismo dinamico delle organizzazioni

Questo modello proposto da Schön esplora la natura tendenzialmente conservativa delle organizzazioni (in analogia al principio di conservazione di una specie) che le induce ad auto proteggersi dai cambiamenti non originati dalla propria volontà. Schön riconosce la crescente necessità delle organizzazioni a divenire più flessibili per far fronte alla crescente velocità dei cambiamenti che le investono in misura sempre maggiore, arrivando a dotarsi di un processo di 'apprendimento' continuo. Molto precocemente Schön riconobbe l'efficacia e la necessità di adeguarsi al concetto attualmente indicato nel campo commerciale come learning organization (traducibile all'incirca come 'organizzazione che impara'). Queste idee vennero ulteriormente sviluppate nel suo modello di prassi riflessiva, che disegna un processo per far fronte a questi costanti cambiamenti.

La resistenza al cambiamento

Qualche secolo dopo Machiavelli (rif. Incipit di questa pagina), Richard Beckhard e David Gleicher riuscirono a sviluppare una formula per il cambiamento (meglio conosciuta come formula di Gleicher):

$$D \times V \times F > R$$

- D = Dissatisfaction – esprime la insoddisfazione per la situazione attuale.
- V = Vision – indica la progettualità, la capacità di definire la situazione futura.
- F = First steps – quantifica i primi passi concreti fatti verso la direzione che è stata definita e annunciata.
- R = Resistance – misura la resistenza incontrata dal cambiamento.

La formula di David Gleicher, esprime il concetto fondamentale che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone. Da un altro punto di vista riesce a cambiare soltanto chi è sufficientemente consapevole delle energie necessarie a farlo ed è disposto a sostenere il proprio cambiamento con una forte volontà (o un forte mandato), piuttosto chi è costretto a farlo travolto dalle proprie difficoltà.

La costruzione del cambiamento

Uno dei modelli più noti per la messa a punto di un programma di change management è rappresentato dal modello ADKAR che è stato sviluppato da Prosci in seguito alla collaborazione di più di 1000 aziende di 59 paesi diversi. Il modello individua i cinque mattoni fondamentali da utilizzare per la costruzione di un programma di change management:

- **A**wareness [consapevolezza] – spiegare perché è necessario cambiare.
- **D**esire [desiderio/determinazione] – attivare l'adesione proattiva delle persone coinvolte.
- **K**nowledge [conoscenza (pratica)] – come attuare il cambiamento.
- **A**bility [attitudine] – costruire i nuovi profili e i nuovi comportamenti.

- **Reinforcement [sostegno] – sostenere/consolidare il cambiamento.**

Si tratta in pratica di un utile strumento per verificare la copertura da parte della iniziativa di change management di tutti i mattoni fondamentali del programma.

[Il modello leadership-based](#)

John Paul Kotter, professore emerito presso Harvard, ha proposto nel 1996 un modello di gestione del cambiamento organizzativo basato sul concetto di leadership.

Questo modello, in particolare, è stato sviluppato a partire da quelli che secondo il suo autore sono gli otto errori più gravi e più comunemente commessi dalle imprese durante l'implementazione di un cambiamento organizzativo. Nella sua opera "Leading Change", definita dal Time Magazine uno dei venticinque più influenti libri di economia aziendale di sempre, Kotter propose quindi un processo a otto fasi per evitare di commettere questi errori e incrementare sensibilmente le probabilità di successo dei progetti di trasformazione aziendale.

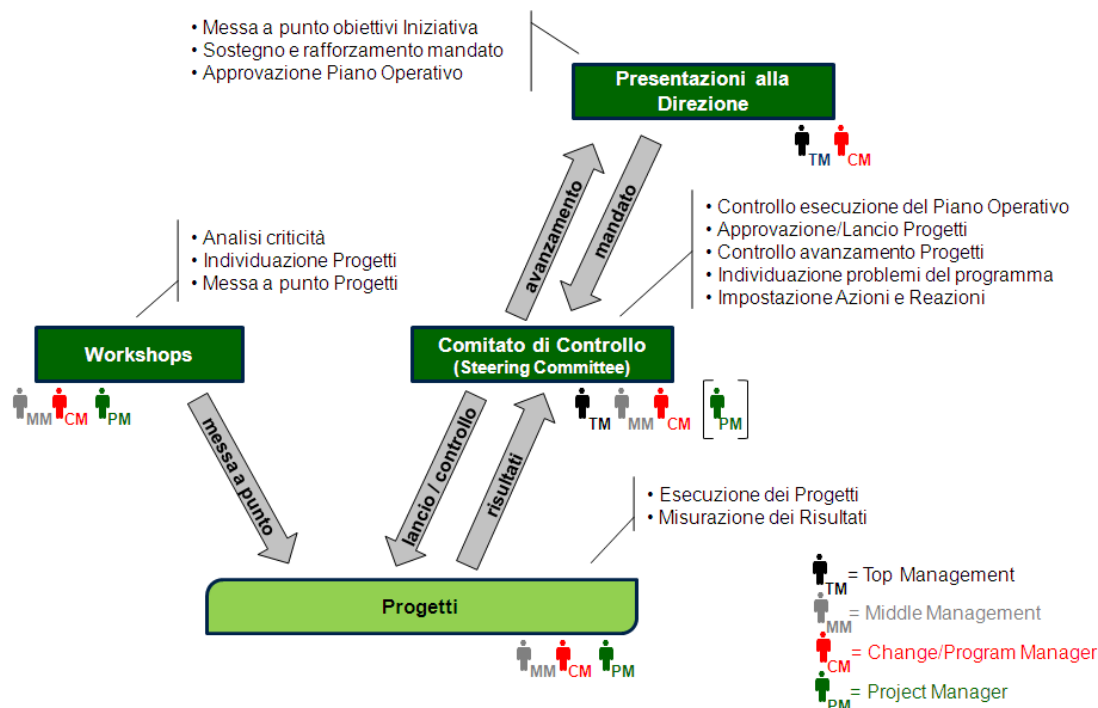
Le fasi identificate da Kotter sono le seguenti:

- Sviluppo di un senso di urgenza e della necessità di cambiare.
- Creazione di una coalizione responsabile di guidare e supportare il cambiamento.
- Sviluppo da parte della leadership di una vision dell'azienda futura attraverso cui allineare le azioni dei manager e del personale.
- Comunicazione e supporto da parte della leadership e della coalizione del cambiamento della nuova vision.
- Empowerment del personale e rimozione delle barriere derivanti dalla struttura organizzativa.
- Generazione di "vittorie" da raggiungere nel breve periodo per ridurre le resistenze e mantenere alto il senso di urgenza.
- Consolidamento dei cambiamenti raggiunti e produzione di ulteriore cambiamento.
- Ancoraggio dei nuovi approcci alla cultura organizzativa.

[Il cambiamento ed il ruolo del management nelle organizzazioni](#)

Una delle maggiori responsabilità del management è quella di identificare precocemente i cambiamenti rilevanti (le mutazioni) che si manifestano nell'ambiente interno ed esterno, ed avviare per tempo i programmi necessari ad accompagnarle o a contrastarle. È molto importante valutare anche l'impatto che le trasformazioni potranno determinare sul piano umano e sociale, su quello dei processi e quello delle tecnologie. Il management in particolare ha la responsabilità di prevedere le reazioni che si manifesteranno in conseguenza a queste trasformazioni e varare perciò azioni/progetti adeguati ad accompagnare/realizzare la transizione e preparare il personale della propria organizzazione al nuovo assetto e favorire la loro accettazione del cambiamento. Pertanto i programmi avviati dovranno pervadere in profondità l'organizzazione e dovranno essere monitorati nella loro efficacia e, se necessario, aggiustati. A fianco viene riportato un tipo esempio di governance di un programma, con l'evidenza delle interrelazioni che il management ha con gli altri ruoli dell'organizzazione; un efficace controllo presuppone un sistema di relazioni chiaro, ruoli e responsabilità ben definite. La partecipazione all'interno di una organizzazione non può essere intesa soltanto come un esercizio di

disciplina (anche se a volte è necessario che lo sia), ma anche come condivisione, ossia la proposizione di una visione e di una strategia che vengono costruite, spiegate e accettate come le migliori possibili per quella organizzazione in quella situazione e in quel momento.



Tipico schema di governo di un programma

Il cambiamento in rapporto alla pianificazione strategica

Tra i modelli utilizzati in contesti di radicali cambiamenti in ambito aziendale è da considerare quello proposto da Gabrielle O'Donovan, che ha messo a punto una metodologia per la pianificazione strategica al servizio dei programmi di trasformazione che presuppongono rilevanti cambiamenti culturali. A grandi linee questa metodologia si basa su queste fasi:

- la prima fase pianificazione strategica e progettazione include una serie di passi: la revisione da parte della direzione aziendale degli obiettivi strategici dell'azienda (la missione), la formazione di un team aziendale di Manager per supervisionarne la realizzazione, la creazione di una visione del programma, la definizione della sua strategia di implementazione, la riorganizzazione del personale in funzione degli obiettivi, la messa a punto del nocciolo duro del programma e dei meccanismi culturali che dovranno supportarne la sua realizzazione;
- la seconda fase implementazione strategica include questi passi: comunicazione della nuova visione strategica, applicazione del programma, gestione degli impatti umani conseguenti alla sua applicazione compatibilmente al mantenimento di un buon livello di operatività dell'azienda, consolidamento del nuovo assetto raggiunto;
- la terza fase valutazione e aggiustamento si focalizza sulla misurazione dei risultati ottenuti e sulla pianificazione per le future evoluzioni.

In queste fasi strumenti per la collaborazione di gruppo quali le mappe mentali e le mappe concettuali possono essere di grande aiuto nel fornire una complessiva impostazione sistemica.

I laboratori del cambiamento: tecniche di analisi per la ricerca di proposte e soluzioni

A prescindere dai modelli utilizzati per costruire percorsi di trasformazione, esistono diverse tecniche di analisi utilizzate per la ricerca di proposte e soluzioni a fronte di criticità e/o opportunità presenti in un determinato contesto. Tra queste si possono citare:

- il brainstorming tecnica introdotta negli anni trenta da Alex Faickney Osborn, concepita per facilitare l'individuazione di risposte efficaci ai problemi posti all'attenzione di un gruppo di persone selezionate e guidate all'interno di una sessione di lavoro strutturata;
- il dialogo di Bohm, (On Dialogue) introdotto negli anni ottanta dal fisico David Bohm, che ha proposto una forma alternativa di brainstorming aperta e non strutturata, diretta a sollecitare risposte non convenzionali ai problemi affrontati; la tecnica suggerisce la sospensione di giudizio a fronte della affermazioni non condivise fatte dagli altri partecipanti, incentivando lo sviluppo (senza alcun obiettivo predeterminato) delle idee innovative che rivelano una maggiore fertilità;
- l'approccio della Learning Organization messo a punto negli anni novanta da Peter Senge che ha ricollocato le idee di Bohm all'interno di un concetto più vasto basato sull'idea di un'organizzazione flessibile in grado di recepire i segnali provenienti dall'ambiente circostante e adattarsi di conseguenza;
- l'indagine apprezzativa (Appreciative Inquiry) un metodo messo a punto da David Cooperrider che si basa sul presupposto che convenga costruire una organizzazione più intorno a ciò che funziona piuttosto che tentare di aggiustare ciò che non funziona; l'approccio riconosce il contributo degli individui con l'obiettivo di accrescere la fiducia reciproca e fare squadra;
- la Teoria U di Otto Scharmer che descrive un processo in cui le strategie di cambiamento sono basate più su ciò che emerge dal futuro piuttosto che sulle lezioni del passato, partendo da ascolto e dialogo generativo e mente, cuore e volontà aperti.

Un tratto comune ad alcuni di questi approcci asserisce che una formulazione chiusa di un problema spesso inibisce le soluzioni innovative mentre se si trasforma l'enunciazione chiusa in una domanda aperta, il procedimento favorisce la collaborazione delle persone coinvolte ed arricchisce la gamma delle risposte possibili evitando che il problema venga trasformato in un atto d'accusa che ostacola la ricerca della soluzione migliore.

«Non si può risolvere un problema con lo stesso pensiero che l'ha originato»

(Albert Einstein)

Punto di vista sociale

Il change management può prestarsi a diversi livelli di lettura anche in una dimensione sociale: dal lato dell'individuo può essere visto come una bussola per orientarsi in un contesto di rilevanti cambiamenti:

- tecnologici (es: l'avvento di Internet o, ancora più recentemente, del Web 2.0);
- politici (es: il passaggio dell'amministrazione catastale ai comuni);
- sociali (es: la scomparsa dei negozi nelle periferie e la proliferazione dei centri commerciali), ecc.

Dal lato del sistema sociale/politico/religioso/culturale/ecc. invece il change management può essere visto come un insieme di strumenti e processi utile ad ottenere il consenso (materia trattata approfonditamente, specialmente nei suoi aspetti manipolatori, da Edward Bernays da molti considerato il padre fondatore delle pubbliche relazioni moderne) e/o la partecipazione attiva della massa (o del proprio target) per il raggiungimento dei propri obiettivi di trasformazione o in generale per la realizzazione della propria missione. Esempi di questo secondo lato potrebbero essere:

- la transizione innescata da una riforma legislativa (che comporterebbe una campagna pubblicitaria di informazione per avvisare/educare i cittadini riguardo ai nuovi procedimenti amministrativi legiferati, un piano operativo per predisporre i nuovi servizi necessari, ecc., vedere anche Comunicazione istituzionale);
- la scissione o la fusione di movimenti politici (che comporterebbe un piano per la riorganizzazione delle strutture, una campagna per la nuova gestione dei tesseramenti, un piano di comunicazione per informare l'opinione pubblica, ecc.);
- l'orientamento di un target di consumatori verso un diverso modello di consumo da parte di una associazione di produttori (che comporterebbe la commissione di studi di mercato, la definizione di standard comuni tra i produttori, campagne di comunicazione, ecc.).

In questo ambito il lato dell'individuo è quello che viene osservato attraverso le lenti dell'antropologia culturale, mentre il lato del sistema è quello che viene osservato dalle lenti della politica, dell'associazionismo culturale, delle parti sociali (associazioni di imprese o sindacati), del mondo delle associazioni religiose, ecc.

Il change management in ambito sociale agisce su scala diversa rispetto all'ambito delle organizzazioni: gli individui hanno un livello di protagonismo e/o antagonismo più elevato e sono meno soggetti ai controlli (che dentro un'organizzazione possono essere esercitati in modo più forte), a meno che ovviamente non si prendano in considerazione regimi coercitivi. Questi aspetti fanno sì che tra gli strumenti ed i processi forniti dal Change Management acquistino maggiore importanza i piani di comunicazione, la Comunicazione integrata e in generale le iniziative che sollecitino il ruolo e gli apporti (pro) attivi degli individui e/o delle masse interessate alla transizione in questione e di contro ne attenuino le probabili/inevitabili resistenze. Il tema è senz'altro riconducibile allo stesso affrontato da Machiavelli nel suo trattato di dottrina politica Il Principe (in particolare nel capitolo VI) da cui, non a caso è stato tratto l'incipit di questa voce, e che potrebbe essere considerato a buona ragione uno dei più noti antesignani del Change Management.

Oltre al ruolo della comunicazione sono importanti la comprensione delle dinamiche di interazione delle masse (tema ampiamente trattato negli anni sessanta da Elias Canetti), quello del ruolo dei mezzi di comunicazione nella società odierna (approfondito da Marshall McLuhan negli anni sessanta e trattato in modo interessante da Claudio Fracassi negli anni novanta) e quello dei meccanismi di comprensione della comunicazione da parte degli individui.

L'approccio costruttivista

Il concetto che la mappa non è il territorio (Map-Territory relation) è utilizzato dalle neuroscienze per spiegare che l'individuo non ha accesso diretto alla struttura della realtà, ma ha soltanto accesso a un insieme di costrutti (stratificatisi nel tempo) che la rappresentano. Esso è stato formalizzato in un modello conosciuto come Scala di Inferenza (Ladder of Inference) da Chris Argyris. Ragion per cui nel Change Management i processi di comunicazione si devono assicurare che le informazioni riguardanti il cambiamento e le sue conseguenze vengano presentate in modo tale che persone con mentalità e orientamenti diversi possano effettivamente comprenderle. I metodi basati sulla relazione mappa/territorio aiutano le persone a:

- diventare più consapevoli dei propri pensieri e ragionamenti (riflessione);
- consentire che i propri pensieri e ragionamenti divengano visibili agli altri (sostenibilità);
- esplorare meglio i pensieri e ragionamenti altrui (esplorazione).

Alcune metodologie basate su questo principio sono:

- la programmazione neurolinguistica (PNL), una scuola eclettica di psicoterapia sviluppata da Richard Bandler, John Grinder, Robert Dilts, e altri;
- l'approccio della indagine circolare e le altre tecniche derivate dal modello sistemico di terapia familiare sviluppato a Milano dall'inizio degli anni settanta (Milan Approach);
- la psicologia della Gestalt (per approfondimenti vedere Associazione della Teoria della Gestalt), una teoria psicologica che asserisce l'organizzazione olistica dei meccanismi percettivi ("L'insieme è più grande della somma delle sue parti");
- l'approccio della Quinta Disciplina (the Fifth Discipline) proposto da Peter Senge e altri (vedi i rif. nella sezione precedente Laboratori del Cambiamento).

Turnaround management

Il Turnaround management (ovvero gestione del riposizionamento) è un processo dedicato al rinnovamento delle società commerciali in crisi, attraverso l'utilizzo di strumenti analitici e di Pianificazione strategica, al fine di ricondurle alla solvenza. Come disciplina economica, il turnaround management nasce e si sviluppa negli Stati Uniti durante la recessione del 1982 e la conseguente crisi del modello industriale del Nordest e del Midwest prodotto dall'affermarsi della "Sun Belt".

Il turnaround management è un'attività multidisciplinare che, muovendo dall'analisi delle cause della crisi con strumenti quali l'Activity Based Costing e l'analisi SWOT, utilizza strumenti mutuati dall'economia (quali la finanza d'impresa, il Business process management ed il business planning), dal diritto (procedura concorsuale, diritto tributario, diritto del lavoro) e dalla psicologia (come il Change management,

il mentoring ed il coaching) per creare un piano di ristrutturazione a breve, medio e lungo termine coinvolgendo clienti, fornitori e stakeholders. Gli output tipici del processo di riposizionamento sono il rilancio dell'impresa, l'intervento di un join-venturer, la vendita, la locazione senza escludere il fallimento dell'azienda.

Stati Uniti d'America medio-occidentali (Midwest)

Gli Stati Uniti medio occidentali (in inglese Midwestern United States o più semplicemente Midwest) sono una regione censuaria degli Stati Uniti d'America situata subito ad Est della zona centrale del paese. È composta a sua volta da due divisioni censuarie: gli Stati centrali del nord-est e gli Stati centrali del nord-ovest. A livello federativo la regione è composta da otto stati che insieme raccolgono il 20% della popolazione statunitense (secondo i dati del censimento del 2000), e che sono:

- Illinois - Indiana - Iowa - Michigan - Minnesota - Missouri - Ohio - Wisconsin

A questi vengono comunemente aggiunti 4 stati più occidentali, in quanto stati che almeno in parte rientrano nella regione del Midwest:

- Dakota del Nord - Dakota del Sud - Kansas - Nebraska

È una delle quattro regioni geografiche all'interno degli Stati Uniti d'America che sono ufficialmente riconosciute dall'United States Census Bureau.

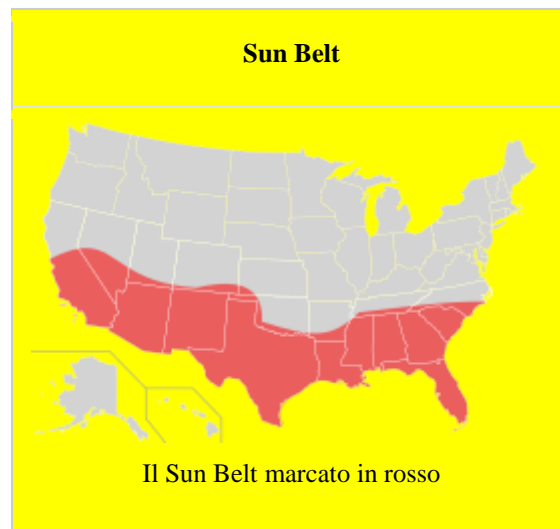


Sun Belt

Il Sun Belt (dall'inglese cintura del sole) è una regione degli Stati Uniti d'America che si estende dalla costa atlantica alla costa pacifica raggruppando gli Stati meridionali del paese: Alabama, Arizona, California, Florida, Georgia, Louisiana, Arkansas, Colorado, Utah, Mississippi, Nevada, Nuovo Messico, Texas, Carolina del Nord, Carolina del Sud.

Il confine settentrionale della regione è il 37° parallelo di latitudine nord.

Il Sun Belt attira la migrazione interna (dal Nord-Est, fenomeno eliotropio) e dall'estero (soprattutto dal Messico). La popolazione ispanica è ben rappresentata in queste regioni e presenta una crescita più rapida rispetto ad altri gruppi etnici. I principali poli di attrazione demografici ed economici sono il Texas (Dallas e Houston), la California (San Francisco e Los Angeles), la Louisiana, la Georgia (Atlanta) e la Florida (Miami).

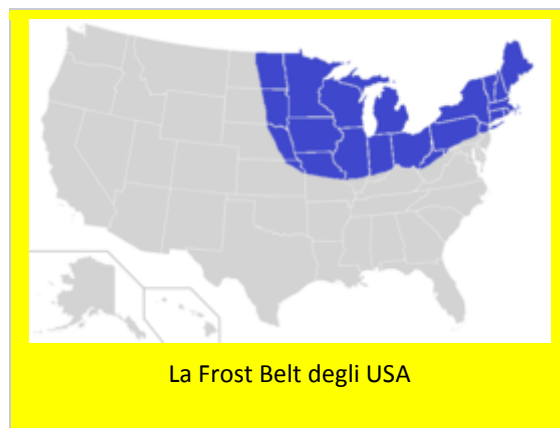


Frost Belt

La Frost Belt (cintura della brina o cintura del gelo) è una regione degli Stati Uniti d'America generalmente considerata inclusa tra New England, regione dei Grandi Laghi e la maggior parte del Midwest. La regione è così chiamata per il clima freddo ghiacciato e le nevicate.

Per molti anni, la Frost Belt è stata il fulcro dell'America produttiva e più popolata. Dopo la deindustrializzazione dei primi anni '80, vi è stata una migrazione di massa verso altre zone. Per la maggior parte del tardo XX secolo, la popolazione della Frost Belt si è dislocata verso le regioni meridionali e sud-occidentali. Lo spostamento fu dovuto a fattori economici e sociali; la desegregazione del Sud e l'allentamento delle tensioni sociali fecero del Sud una terra di approdo per gli afroamericani e altre minoranze etniche. L'avvento dell'aria condizionata giocò un ruolo chiave nel permettere alle persone di abitare zone prima inabitate.





Turnaround manager

I turnaround manager (detti anche turnaround practitioner nell'esperienza Britannica) sono dei professionisti ma molto più spesso delle società specializzate nel riposizionamento. L'attività del turnaround manager si concretizza, nella maggior parte dei casi, in un temporary management di 3 ovvero 24 mesi a seconda delle dimensioni aziendali e la complessità dell'incarico. Nel corso del tempo, la professione ha subito un progressivo scostamento dall'ambito esclusivamente manageriale diventando sempre più contigua a quella del "facilitatore" che ha accesso ad un'ampia gamma di servizi professionali in esternalizzazione e si occupa direttamente di mediazione e comunicazione.

Le competenze del turnaround manager sono quelle tipiche di un buon manager (esercizio della leadership, propensione all'ascolto, capacità di motivare, vocazione al problem solving, indipendenza di giudizio, etc.) cui si affianca una professionalità legata all'esperienza di gestione, al diritto od ancora all'economia. Le competenze dei turnaround manager non si limitano al salvataggio di aziende in crisi ma spesso si concretizzano in attività consulenziali per situazioni in cui il modello d'impresa necessita una rivisitazione o più in generale si sente la necessità di gestire il cambiamento (rapida contrazione od espansione del mercato, avvicendamenti generazionali nel management, crescita o contrazione della domanda, shock finanziari, delocalizzazione, salti tecnologici, project management, etc.).

Un esempio di turnaround manager Italiano è rappresentato da Enrico Bondi la cui reputazione è legata soprattutto all'attività svolta nel caso del crac Parmalat e più di recente in favore della revisione della spesa pubblica.

Fasi del riposizionamento

Le azioni necessarie al riposizionamento delle organizzazioni sono riconducibili ad una precisa sequenza logica che si compone di 5 fasi:

1. **La fase di valutazione**, durante la quale vengono determinati i fattori che hanno determinato il declino ("onset of decline") quali mala gestio, perdita di fette di mercato, introduzione di prodotti e processi innovativi da parte dei competitors, shock finanziari, ecc. Se i fattori che hanno determinato il disallineamento sono temporanei, alla fase di valutazione segue l'erogazione di azioni correttive e la conclusione del processo di riposizionamento.

2. **La fase di recupero** ("recovery") comporta l'erogazione di misure urgenti e straordinarie, determinate con una pianificazione di breve periodo, finalizzate alla soddisfazione del fabbisogno, il recupero dell'operatività minima e la prioritaria protezione degli asset dell'organizzazione.

3. **La fase di ristrutturazione** muove dall'analisi dei risultati conseguiti con la fase di recupero ("reposition situation") ovvero la verifica degli indicatori economici prestabiliti nella pianificazione di breve periodo (indicatori chiave di prestazione e key risk indicators). Durante la fase di ristrutturazione vengono prese le decisioni chiave sul futuro dell'organizzazione quali la cessione, il ricorso alla procedura concorsuale ovvero la prosecuzione delle attività. In caso di esito positivo dell'attività di audit sul recupero della capacità operativa, la ristrutturazione procede con una nuova pianificazione aziendale tanto strategica quanto operativa ("search for new strategies").

4. **La fase di stabilizzazione** ("stabilization") comporta il superamento della crisi e la piena esecuzione di quanto pianificato attraverso il costante audit e monitoraggio del normale controllo di gestione. Conseguito il risultato di stabilizzazione del cambiamento di solito si abbandona il ricorso al temporary management (qualora sia stato attivato) rimettendo i poteri ad un nuovo organo amministrativo.

5. **La fase di rivitalizzazione** ("revitalization") comporta l'avvio di un nuovo ciclo espansivo dell'organizzazione all'interno di una pianificazione di lungo periodo affidata al nuovo management, assistito dall'attività consulenziale del turnaround manager.

Tecniche di riposizionamento

Molte tecniche possono essere necessarie al riposizionamento di un'Organizzazione. Sovente l'intervento di turnaround comporta l'applicazione di un mix di tecniche in base alla fase della crisi, alle caratteristiche dell'Organizzazione ed alle cause della sofferenza. Le più diffuse tecniche che pervadono il processo di turnaround sono conosciute come:

- **Il ridimensionamento** (retrenchment) attraverso una strategia di ampio respiro composta da azioni di breve termine dedicate alla riduzione delle perdite finanziarie, la stabilizzazione del declino e la lotta ai problemi che hanno determinato le scarse performance dell'Organizzazione. Il contenuto essenziale della strategia di ridimensionamento è la riduzione degli scopi e delle dimensioni dell'organizzazione che può essere ottenuto attraverso la vendita degli asset non strategici, l'abbandono di mercati eccessivamente competitivi, la dismissione di linee produttive a bassa redditività, il ricorso massiccio alla produzione snella ed all'esternalizzazione. In buona sostanza il ridimensionamento non è altro che un'operazione di recupero dell'efficienza e di ri-focalizzazione sul "core business". A scapito di quanti possano credere il contrario, se vengono vinte le resistenze iniziali ai "tagli", i risultati operativi derivanti dal ridimensionamento spesso comportano un migliore posizionamento dell'organizzazione nel mercato.
- **Il riposizionamento** (repositioning), conosciuto anche come strategia imprenditoriale, è focalizzato sulla creazione di valore attraverso l'innovazione nei prodotti e/o nei processi aziendali, la variazione del marketing mix, l'esplorazione di nuovi mercati, un'attenta strategia di corporate communication fino alla variazione della mission al fine di recuperare l'immagine dell'Organizzazione. La più brillante operazione di riposizionamento degli ultimi

anni è sicuramente stata quella successiva all'acquisizione di Audi da parte del Gruppo Volkswagen.

- **La sostituzione** (replacement) è una strategia che comporta la sostituzione del top management fino ad includere il ricambio dell'amministratore delegato (CEO). Molto popolare nei paesi anglosassoni, la sostituzione in strutture a conduzione padronale (molto diffuso nel sistema Italiano) può rappresentare un'opzione pericolosa. Spesso la sostituzione in certe realtà comporta una decisa resistenza, accompagnata dall'obbligo di selezionare il nuovo management nell'ambito familiare, con conseguenze spesso imprevedibili senza un'attenta attività suppletiva di coaching e di mentoring dedicata. Tuttavia in letteratura si apprezza il vantaggio di sfruttare la novità rappresentata dal nuovo management nella gestione degli stakeholder, la naturale propensione al cambiamento e l'apporto di background ed esperienza mutuata da esperienze diverse. In ogni caso vale la pena di sottolineare che il nuovo CEO può causare problemi nella fidelizzazione del personale e nei rapporti interni all'Organizzazione che possono vanificare il processo di turnaround. In conclusione, la sostituzione è subordinata alla reputazione del CEO da sostituire: in caso di CEO "chiacchierati" od incapaci di una visione imparziale (nella valutazione delle cause della crisi e delle performance del personale) molto spesso la sostituzione è un atto dovuto alla buona riuscita del turnaround.
- **Con il rinnovamento** (renewal), l'Organizzazione pone in essere un percorso di azioni a lungo termine sulla base di percorsi di miglioramento progressivo tipici dei sistemi di gestione della Qualità ed in particolare dell'accezione Giapponese comunemente nota come Kaizen. Il primo passo di un processo di rinnovamento è l'analisi delle strutture esistenti e dei processi in essere misurandone la flessibilità e l'efficacia nell'adattamento alle nuove condizioni dell'ambiente competitivo. Gli output tipici di un percorso di rinnovamento sono la rivisitazione del budget aziendale, la chiusura progressiva di divisioni improduttive, lo sviluppo di nuovi prodotti, la variazione dell'area strategica d'affari con aperture a nuovi mercati o nuovi settori di business. Molto spesso il rinnovamento è applicato durante la fase di rivitalizzazione delle Organizzazioni che hanno superato la fase acuta di crisi.

Criticità e sfide legate al turnaround

Il turnaround è un processo complesso che la polverizzazione delle normali strutture di risposta (assetti consolidati, comportamenti cristallizzati, prospettive ritenute certe) dell'Organizzazione rende estremamente difficile. Le criticità legate al processo di turnaround sono tutte riconducibili all'incertezza. Il contenimento dell'incertezza sugli scenari che si aprono per l'Organizzazione può essere limitato attraverso:

- La determinazione degli spazi temporali, delle risorse e degli obiettivi affidati al Turnaround manager soprattutto se l'intervento è affidato in regime di Temporary management.
- Il potenziamento della normale attività di reporting e di controllo di gestione.
- La comunicazione della crisi ed il coinvolgimento degli stakeholders (personale dell'Organizzazione, sindacati, fornitori, Istituzioni, etc.) che altrimenti

potrebbero porre in essere comportamenti pregiudizievoli alla realizzazione del piano d'intervento.

- Un'attenta attività di gestione del rischio, supportata da un massiccio ricorso al data mining, che preveda il maggior numero di scenari possibili sviluppando soluzioni.

Le attività più sfidanti del turnaround management sono:

- La progettazione intesa come scelta del benchmark e di quale tipo di ristrutturazione sia il più appropriato (reingegnerizzazione dei processi aziendali) per risolvere i problemi dell'organizzazione.
- L'esecuzione del progetto, ovvero la massima protezione dei beni e la creazione del maggior valore conseguibile dalla progettazione.
- Il marketing, ossia di come dev'essere veicolata la ristrutturazione ai mercati, agli investitori ed ai finanziatori, piuttosto di come dev'essere lanciato e distribuito il nuovo prodotto od aggredito il nuovo mercato potenziale.

Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) è un metodo di studio di un'industria o impresa che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto e ciascun servizio venduto dall'impresa stessa, a prescindere da quale sia la sua struttura organizzativa.

Nasce negli anni '80 in diverse facoltà universitarie di economia negli USA e dal lì si estende in applicazione in America e Europa. L'Activity Based Costing si sta evolvendo via via in conseguenza dell'evolversi dell'economia e della scoperta dei limiti dell'approccio stesso. Nascono nuovi modelli di analisi, quali l'Activity Based Management.

Scopo dell'Activity Based Costing (ABC)

Scopo dell'Activity Based Costing (ABC) è quello di portare l'impresa ad auto-analizzarsi, ponendosi domande sulla propria produttività: quali attività coinvolgono ogni dipendente, quanto costano in termini di tempo, denaro e risorse umane, quali sono produttive e quali no, quali sono necessarie anche se non direttamente produttive e quali siano una semplice perdita di tempo.

L'Activity Based Costing (ABC) porta anzitutto a controllare i costi, per arrivare a gestirli in modo dinamico e finalizzato a seguire razionalmente l'andamento del mercato e del valore che il mercato attribuisce al prodotto o servizio che si desidera vendere.

Per fare un esempio estremamente scarno, possiamo dire che è più produttivo, per un'azienda, avere un sistema integrato dei dati di uso aziendale, che possa essere usato da più unità di produzione e in cui queste possano immettere dati in modo sinergico, anziché averne due separati che non comunicano tra loro. Queste possono contenere informazioni ridondanti e spesso costringono le unità a passarsi dati l'una con l'altra in modo improprio, inoltre è difficile effettuare schedulazioni di lavorazione, in mancanza di un sistema dati integrato. Scoprire che questo semplice "fatto" è una criticità, che genera sovrapposizione di lavoro e dunque spreco di risorse temporali e umane, è molto più produttivo che non investire denaro per comprare computer nuovi di zecca che non possono comunicare con un sistema integrato, pensando che i ritardi di processo siano dovuti ad una generica scarsa informatizzazione dell'azienda.

L'analisi risulta molto importante per determinare i costi "sotterranei" determinati da un processo. In altre parole risponde alle fin troppo consuete domande: "ma dove li abbiamo fatti sparire tutti questi soldi?", "quanto tempo hai detto che ci abbiamo messo?", "ma serve davvero tutto questo personale per fare questa attività?".

Il pregio dell' Activity Based Costing (ABC) è che è adattabile e scalabile sia per grandi organizzazioni quanto per le piccole e che obbliga le parti a fare analisi realistiche sulla propria produttività e professionalità, riducendo il rischio di tagli di budget irrazionali a risorse preziose o, al contrario, di investimenti ingiustificati in settori a scarso potenziale di crescita. Implica, non ultimo, la necessità di organizzare il flusso produttivo meglio per ridurre gli sprechi e finalizzare la professionalità delle risorse aziendali, siano umane o materiali.

Metodologia dell'ABC: le varie Fasi di analisi

La Activity Based Costing (ABC) si può distinguere in cinque fasi necessarie per arrivare a comprendere e quindi migliorare i rapporti di input-output di una azienda: input è ciò che è necessario o utilizzato per produrre l'output, cioè il prodotto o servizio. L'input, quindi, è rappresentato dai costi e dalle attività in gioco, che possono essere produttive e necessarie, oppure esserlo meno. L'analisi Activity Based Costing (ABC) permetterà di comprendere se una parte dell'input è improduttiva o non necessaria e quale parte sia.

Analisi di Attività

L'azienda deve anzitutto comprendere esattamente quali attività svolge, intendendo con attività non tanto cosa produce, quanto le differenti cose necessarie per far sì che un dato prodotto o servizio prenda forma e sia vendibile sul mercato.

In quest'ottica l'operato dell'azienda è diviso in attività che interagiscono tra loro ed è determinante ai fini della Activity Based Costing (ABC) scoprire quali attività costino quanto, più che quali centri produttivi generino un dato costo.

Per individuare queste attività e quindi poterle analizzare solitamente si cerca di riportare ai minimi termini concettuali un'attività o funzione. Si arriva, quindi, a dividere il processo in unità produttive primarie relazionate a flussi produttivi univoci. In altre parole si cerca di identificare chi copre una data funzione e cosa, di quella funzione, sia in comune con altre unità di business dell'azienda, per capire in che modo il flusso di produzione si sovrappone e si fonde.

Nei punti di sovrapposizione o fusione possono, infatti, generarsi sprechi, conflitti o incomprensioni tali per cui un'attività può venire ripetuta da enti diversi, mentre un'altra non viene eseguita affatto.

Per ottenere questo, spesso si effettua un'intervista sul personale nell'ambito dei vari centri di costo e/o delle proprie unità organizzative e funzionali.

Vengono analizzate le proprie attività operative, qualitative e quantitative: quali siano le mansioni, e chi le svolga, a che livello di professionalità e specializzazione si opera, che range di azione si abbia, quanto siano estesi gli ambiti operativi. Contestualmente si analizzano anche i cost driver relativi, ovvero quante risorse economiche siano coinvolte.

Si va quindi a dividere tra attività aziendali a valore aggiunto e "senza valore aggiunto", attività aziendali primarie e secondarie, e infine tra attività aziendali necessarie e discrezionali.

Tipi differenti di attività

Un'attività si dice a valore aggiunto se il suo risultato è direttamente relazionato alle richieste del cliente, al servizio o prodotto che l'azienda vende. All'opposto abbiamo le attività amministrative o di logistica che garantiscono il funzionamento dell'azienda stessa e che possono essere necessarie, anche se non hanno valore aggiunto.

Un'attività si dice primaria se supporta e sostiene lo scopo fondamentale dell'azienda, la sua mission. Un'attività secondaria, invece, è quella che rende possibile la primaria.

Un'attività è necessaria se va eseguita sempre e continuamente per assicurare il corretto funzionamento del sistema azienda, all'opposto abbiamo attività discrezionali, che si intraprendono solo quando la direzione operativa lo richiede.

Uno degli scopi primari dell' Activity Based Costing (ABC) è individuare quali attività senza valore aggiunto siano necessarie e quali siano non necessarie per eliminarle a favore di più attività a valore aggiunto. Lo stesso vale per le attività necessarie e discrezionali: è tanto importante che le prime vengano svolte sempre, quanto che le seconde lo siano solo se e quando effettivamente necessarie a giudizio del management.

Raccolta dati relativi ai costi

Successivamente si esegue un'accurata analisi, tramite dati reali o tramite formule di assegnazione, dei costi necessari all'azienda per esistere e produrre: stipendi, investimenti in ricerca, macchinari di vario tipo, arredo per uffici, investimenti in sviluppo e formazione, e quant'altro.

Riconduzione dei costi alle rispettive attività

Questa fase somma l'input di attività e l'input di costi, per ottenere l'input totale, cioè tutto quanto una ditta "mette in gioco" per generare il suo prodotto o servizio. Lo scopo non è ancora il calcolo matematico dei costi, quanto piuttosto individuare con esattezza da dove questi provengano.

Ne deriva che un output consuma attività per esistere. Le attività hanno a loro volta consumato costi e parimenti risorse (di tempo e di personale).

I costi totali di un'attività sono dati dalla percentuale di tempo utilizzato da una unità di produzione aziendale (reparto, settore, filiale, divisione, stabilimento, zona unità di business, ecc) per ognuna delle sue attività moltiplicata per i costi totali in entrata per quella unità produttiva.

Calcolo dell'Output

Questa fase si occupa di calcolare il reale ammontare dei costi per unità produttiva. È probabile che le singole unità produttive abbiano più di un output, cioè che un'attività serva a produrre più servizi o prodotti, tuttavia si ricerca quale sia l'output principale, tra tutti. È necessario, arrivati a questo punto dell'analisi, che si possa misurare e calcolare il volume dell'output aziendale, cioè che si possa valutare tangibilmente in una scala di misura il servizio o prodotto che la ditta fa e andrà a vendere.

Il costo della unità produttiva, infatti, è dato dal costo input totale diviso il volume di output della attività produttiva principale.

Ciò permette di stabilire quanto effettivamente consumino (denaro, tempo, personale, ecc) le differenti attività.

Il totale di consumo ciascun'attività è aumentato dal costo dell'unità produttiva che se ne occupa e va ad aggiungersi come costo complessivo di attività aziendale.

Analisi dei costi

Avendo in mano i dati necessari si possono identificare le risorse umane giuste per migliorare la situazione, siano esse già presenti in ditta o siano risorse esterne, da assumere o di cui avere la consulenza.

Parimenti importante si arriva a identificare la percentuale di attività che consumano la maggior parte dei costi: avendo individuato quali attività non siano a valore aggiunto, non necessarie e secondarie, non sarà difficile comprendere dove tagliare i costi e dove investire per aumentare in reale efficienza, senza correre il rischio di tagliare risorse importanti.

Strumenti per l'analisi

Solitamente la ditta che voglia effettuare un'analisi di questo tipo si affida a consulenti specializzati o a ditte di analisti specifici del settore. Esistono metodologie di Activity Based Costing (ABC) diverse che vengono tuttavia ricondotte a macroanalisi generiche: queste vengono adattate dagli esperti incaricati ai singoli contesti in collaborazione con il management e il personale aziendale.

Esistono, inoltre, numerosi software dedicati allo scopo, dai più semplici a interi pacchetti applicativi generati appositamente per l'azienda in analisi.

Analisi SWOT

L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

SWOT ANALYSIS



Diagramma illustrativo di una matrice SWOT

Fasi dell'analisi SWOT

Queste sono le fasi che tipicamente vengono seguite durante un'analisi SWOT:

- Si definisce uno stato finale desiderato (o obiettivo).
- Si definiscono i punti principali dell'analisi SWOT, che sono:
 - ✓ punti di forza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
 - ✓ debolezze: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo;
 - ✓ opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
 - ✓ minacce: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance.
- A partire dalla combinazione di questi punti sono definite le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo, per cui la matrice SWOT si presenta nella seguente maniera:

Analisi SWOT	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni (riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)	Punti di forza	Punti di debolezza
Elementi esterni (riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)	Opportunità	Minacce

- i responsabili stabiliscono se l'obiettivo è raggiungibile rispetto ad una data matrice SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile, un diverso obiettivo deve essere selezionato e il processo ripetuto;
- se l'obiettivo sembra raggiungibile, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili strategie creative, utilizzando le seguenti domande:
 - ✓ come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
 - ✓ come possiamo migliorare ogni debolezza?
 - ✓ come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
 - ✓ come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

Fattori interni ed esterni

I quattro punti dell'analisi SWOT (forze, debolezze, opportunità e minacce) provengono da un'unica catena di valori intrinseci alla società e possono essere raggruppati in due categorie:

- **Fattori interni:** sono i punti di forza e di debolezza interni dell'organizzazione. L'identificazione di tali fattori può essere svolta attraverso un'analisi PRIMO-F.
- **Fattori esterni:** sono le opportunità e le minacce presenti all'esterno dell'organizzazione. L'identificazione di tali fattori può essere svolta attraverso un'analisi PEST o PESTLE.

I fattori interni possono essere visti come punti di forza o di debolezza a seconda del loro impatto sull'organizzazione dei suoi obiettivi. Ciò che può rappresentare un punto di forza rispetto a un obiettivo può essere di debolezza per un altro obiettivo.

I fattori interni possono comprendere il personale, la finanza, le capacità di produzione, e così via. I fattori esterni possono includere le questioni macroeconomiche, il mutamento tecnologico, la legislazione, e cambiamenti socio-culturali, così come i cambiamenti nel mercato e posizione competitiva.

La pianificazione del lavoro

Come parte dello sviluppo di strategie e di piani per consentire il raggiungimento dei suoi obiettivi, ogni organizzazione può utilizzare un processo sistematico e rigoroso noto

come pianificazione aziendale e/o PEST possono essere utilizzate come base per l'analisi delle imprese e dei fattori ambientali.

- Impostazione degli obiettivi: la definizione di ciò che l'organizzazione sta andando a fare.
- Scansione ambientale: le valutazioni all'interno dell'organizzazione della SWOT, che includono una valutazione della situazione attuale così come un portafoglio di prodotti/servizi e l'analisi del ciclo di vita del prodotto/servizio.
- Analisi delle strategie esistenti: la verifica della pertinenza dei risultati di un interno/esterno di valutazione. Ciò può comprendere l'analisi del divario (gap analysis) che esaminerà i fattori ambientali.
- Questioni strategiche definite: fattori chiave per lo sviluppo di un piano aziendale che deve essere affrontato con l'organizzazione.
- Sviluppo di nuove/revisione delle strategie: la revisione dell'analisi di questioni strategiche può comportare la necessità di modificare gli obiettivi.
- Definizione dei fattori critici di successo: il raggiungimento degli obiettivi e la strategia di attuazione.
- Preparazione di informazioni operative, delle risorse, dei progetti per i piani di attuazione della strategia.
- I risultati del monitoraggio: mappatura sulla scorta di piani, intervento correttivo che potrebbe significare la modifica degli obiettivi e delle strategie.

Gruppi di analisi SWOT

Idealmente, l'analisi SWOT andrebbe svolta da un cross-functional team o una task force che rappresenta una vasta gamma di prospettive. Ad esempio, un team di SWOT può includere un contabile, un venditore, un direttore esecutivo, un ingegnere, e un difensore civico.

Utilizzi

L'utilità di analisi SWOT non è limitata ai fini di lucro delle organizzazioni. L'analisi SWOT può essere utilizzata in qualsiasi processo decisionale in cui uno stato finale desiderato (obiettivo) è stato definito. Gli esempi includono: organizzazioni no-profit, unità governative e singoli individui. L'analisi SWOT può essere utilizzata anche in pre-crisi e come pianificazione preventiva nella gestione delle crisi.

Un'analisi SWOT può essere incorporata nel modello di pianificazione strategica assieme ad un'Analisi Strategico Creative (SCAN). L'individuazione delle SWOT è essenziale per definire i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi SWOT viene spesso utilizzata nelle università per individuare punti di forza e di debolezza, opportunità, minacce e le aree di possibile sviluppo.

Le verifiche di corrispondenza e di conversione

Un altro modo di utilizzare SWOT è per una verifica di corrispondenza e/o di conversione.

La corrispondenza nelle SWOT è usata per trovare vantaggi competitivi facendo corrispondere i punti di forza alle opportunità.

La conversione nelle SWOT consiste nell'applicare le strategie di conversione per trasformare le minacce o punti deboli in punti di forza o di opportunità.

Un esempio di strategia di conversione è quello di trovare nuovi mercati. Se le minacce o le carenze non possono essere convertiti una società dovrebbe cercare di ridurre al minimo o evitarle del tutto.

Vantaggi e svantaggi

L'analisi SWOT può limitare le strategie in considerazione nella valutazione. "Inoltre, le persone che fanno uso di SWOT potrebbero concludere di aver fatto un adeguato lavoro di pianificazione ed ignorare altre importanti attività, come la definizione degli obiettivi aziendali o il calcolo del ROI per le strategie alternative".

Alcune ricerche di Menon et al. (1999) e Hill e Westbrook (1997) hanno dimostrato che le SWOT potrebbero influenzare le prestazioni. In alternativa alle analisi SWOT, J. Scott Armstrong descrive un approccio alternativo strutturato in 5 fasi che conduce ad una migliore performance aziendale.

Queste critiche sono rivolte a una vecchia versione di analisi SWOT che precede l'analisi SWOT sopra descritta sotto la voce "strategica e l'uso creativo di SWOT Analysis."

Questa vecchia versione non richiedeva che la SWOT fosse derivata da un obiettivo precedentemente concordato.

L'analisi SWOT è solo un riassunto tabellare degli aspetti più rilevanti di una indagine economica o aziendale; l'enfasi dello schema "SWOT" è l'espressione di quel tipico atteggiamento di persuasione psicologica degli economisti e degli aziendalisti che pretende di contrabbandare come dati oggettivi delle emerite valutazioni.

L'analisi SWOT-landscape

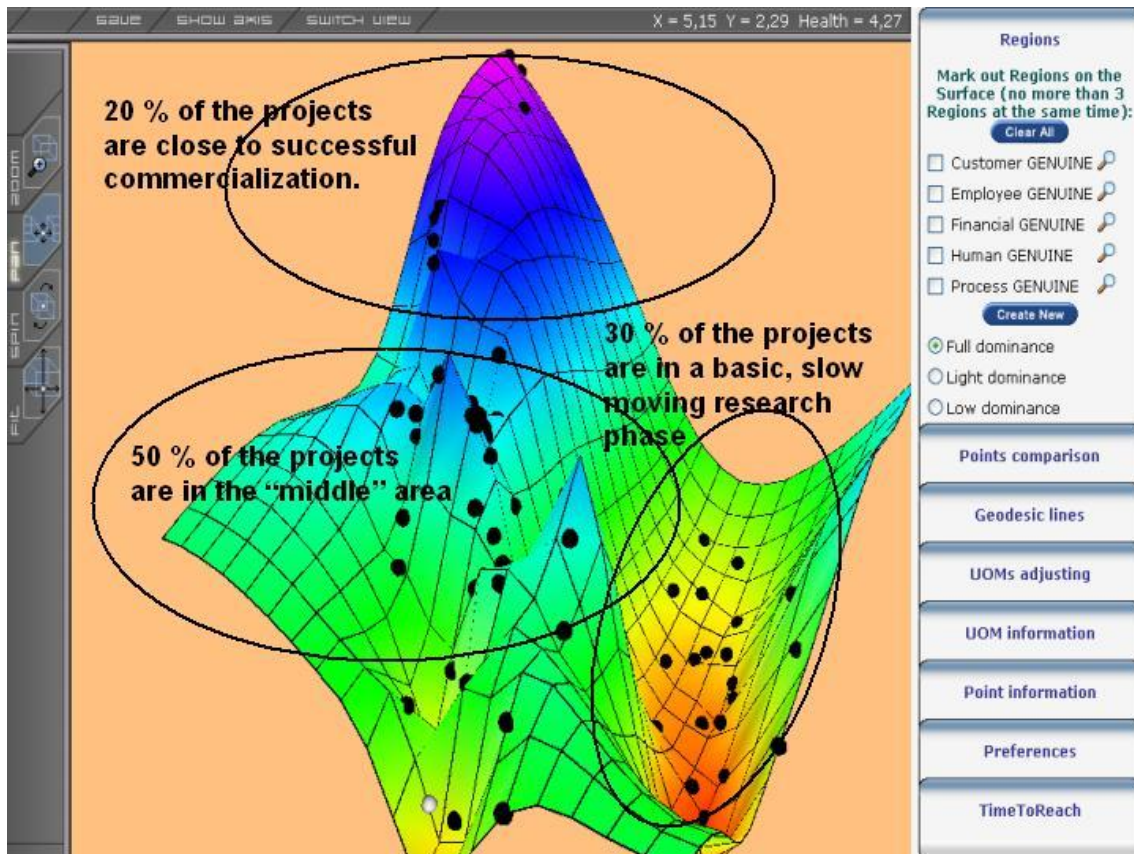
L'analisi SWOT-landscape mostra diverse situazioni gestionali tramite la rappresentazione e la previsione delle prestazioni dinamiche comparabili di oggetti in base alle classificazioni di Brendan Kitts, Leif Edvinsson e Tord Beding (2000).

In tale analisi, i cambiamenti nelle prestazioni relative vengono continuamente identificati, mentre sono evidenziati i progetti (o altre unità di misura) che potrebbero essere potenziali opportunità o rischio di oggetti.

La SWOT-grafica sottostante descrive anche che i fattori di forza/debolezza che hanno avuto o avranno probabilmente una più alta influenza nel contesto del valore d'uso (ad esempio fluttuazioni del valore del capitale).

L'analisi SWOT è solo un metodo di classificazione e ha una propria debolezza. Ad esempio, si può tendere a convincere le imprese a compilare le liste, piuttosto che pensare a ciò che è realmente importante per il raggiungimento degli obiettivi. Si presenta anche il caso di elenchi presentati acriticamente e senza una chiara definizione delle priorità con la conseguenza che, ad esempio, possa apparire una opportunità meno forte di quanto reale per bilanciare minacce meno forti di quanto siano.

È prudente non eliminare troppo rapidamente qualsiasi inserimento di "elementi" nella SWOT. L'importanza dei singoli SWOT sarà verificata in base al valore delle strategie che genera. Un elemento SWOT che genera strategie è importante. Un elemento SWOT che non produce strategie non è importante.



Il fattore critico di successo (CSF)

Il fattore critico di successo (CSF) è un elemento necessario ad un'organizzazione o ad un progetto per realizzare la sua missione.

Tale termine è stato inizialmente utilizzato nell'ambito dell'analisi dei dati. Ad esempio un CSF per il successo della Information Technology (IT) è il coinvolgimento degli utenti.

Un piano dovrebbe essere attuato considerando la piattaforma per la crescita, gli utili e i seguenti fattori critici di successo:

- Liquidità: flusso di cassa positivo, crescita dei ricavi e dei margini di profitto.
- Futuro: acquisire nuovi clienti e / o distributori.
- Soddisfazione del cliente: il cliente è soddisfatto?
- Qualità: come è la qualità del prodotto o del servizio?
- Sviluppo del prodotto o del servizio: cosa c'è di nuovo che aumenterà gli affari con i clienti esistenti e di attrarne nuovi?
- Capitale intellettuale: aumentare ciò che è redditizio.
- Le relazioni strategiche: nuove fonti di business, di prodotti ed esterne alle entrate.
- Capacità di attrazione e di conservazione: la capacità di fare estendere il passaparola.
- Sostenibilità: la capacità di mantenere il tutto in corso.

Mentoring

Il mentoring o mentoraggio è una metodologia di formazione che fa riferimento a una relazione (formale o informale) uno a uno, tra un soggetto con più esperienza (senior, mentor) e uno con meno esperienza (junior, mentee, protégé), cioè un allievo, al fine di far sviluppare a quest'ultimo delle competenze.

Si attua attraverso la costruzione di un rapporto di medio-lungo termine, che si prefigura come un percorso di apprendimento guidato, in cui il mentor (guida, sostegno, modello di ruolo, facilitatore di cambiamento) offre volontariamente sapere e competenze acquisite e le condivide sotto forma di insegnamento e trasmissione di esperienza, per favorire la crescita personale e professionale del mentee, secondo una logica dall'alto verso il basso.

Ambiti di impiego

Il mentoring trova possibile applicazione in una pluralità di ambiti: in ambito formativo e lavorativo, oppure in ambito sociale, a livello educativo-scolastico, per un reinserimento sociale, o ancora nell'ambito dello sport.

Ambito lavorativo

L'abbinamento di "mentore" e "menturato" è spesso fatto da un coordinatore per la formazione, come un responsabile d'area o un addetto dell'ufficio personale. Il mentoring ha un duplice scopo: non solo di permettere all'allievo di ampliare le sue conoscenze e abilità con una sperimentazione sul campo, sotto un'esperta supervisione, ma anche di integrarsi man mano nella cultura aziendale.

Generalmente il mentoring è rivolto ai giovani neoassunti per aiutarli nella fase di ingresso nell'organizzazione, per favorire la staffetta intergenerazionale. Può darsi tuttavia darsi luogo anche a "mentoring inverso" quando un giovane trasmette le proprie competenze fresche ed aggiornate ad una persona matura (es. l'insegnare come si usano gli strumenti telematici).

Raramente, però, il mentoring viene attivato come unica leva di sviluppo. Il più delle volte il pacchetto offerto dall'azienda integra programmi addestrativi o formativi (sia tradizionali che innovativi), e rappresenta un'opportunità preziosa per le nuove persone, che hanno la possibilità di essere seguite da chi ha già raggiunto un buon livello di professionalità, grazie ad anni di esperienza in una certa mansione.

Ambito scolastico

Il mentoring viene utilizzato anche in ambito scolastico con l'obiettivo di intervenire sul disagio dei giovani, che può manifestarsi in diversi modi: dal basso rendimento fino all'abbandono scolastico precoce (o "drop out"). L'abbandono scolastico può contribuire all'instaurarsi di forti problematiche sociali e relazionali future, per cui il mentoring può assolvere anche una funzione preventiva in quanto supporto nella fase di maturazione del ragazzo.

Storia

L'etimologia della parola mentore nasce dall'Odissea: Mentore era l'amico fidato e consigliere di Ulisse, il quale, prima di partire per Troia, chiese a Mentore di prendersi cura di suo figlio Telemaco e di prepararlo a succedergli al trono. Nel corso del poema, la Dea Atena assume la forma di Mentore per guidare, proteggere e istruire Telemaco

durante i suoi viaggi. In questo ruolo, Mentore (ed Atena) hanno la funzione di insegnante, di guardiano e di protettore, infondendo saggezza e fornendo consigli.

Attraverso questo passaggio, si può già intuire una delle funzioni del mentoring applicato, quella della gestione dei passaggi generazionali. Autori come Huang e Linch sostengono che il primo modello di mentoring risale alle procedure di successione dei tre Re cinesi Yao, Shun e Yum tra il 2333 e il 2177 a.C. Il passaggio del trono a un successore più giovane virtuoso e competente era già conosciuto nella prima storia cinese democratica come Shan Jang. Si riferisce ad un processo di successione per la "futura persona meritevole" al fine di essere in grado di assumersi responsabilità. Nel Medioevo, percorsi di mentoring tipici di role modeling si possono trovare nelle professioni dei mercanti, artigiani e degli avvocati, che per tramandare i segreti della professione affiancavano giovani apprendisti a maestri, considerati eccellenti nelle loro arti.

Il rapporto maestro/apprendista è una efficace rappresentazione di una relazione di sviluppo simile al mentoring. Si riporta che la parola mentor è apparsa per la prima volta nel vocabolario Oxford English Dictionary nel 1750, descrivendolo come un termine comunemente utilizzato. Nella letteratura il concetto viene riportato in figure epiche come Mago Merlino per il Re Artù di Camelot.

Figure coinvolte

Il mentoring coinvolge principalmente due figure: il mentor e il mentee.

Il mentor

Il mentor è una persona che come prima caratteristica presenta una forte motivazione a fare da guida e da consigliere al mentee, con minore esperienza. Deve avere capacità relazionali, essere in grado di saper condurre colloqui e porre domande sagge, deve saper gestire le fasi del processo di mentoring. Le capacità fondamentali da richiedere ad un mentore sono: empatia, ascolto, apertura, padronanza personale, sicurezza di sé, flessibilità (capacità di adattarsi alle situazioni), creatività (capacità di porre domande nuove), leadership, etica (portare fino in fondo il proprio compito assunto nei confronti del mentee). Il ruolo di mentore può essere ricoperto da un superiore diretto oppure da un collega più anziano ed esperto, ma esterno.

Il mentee

Può essere chiamato anche allievo-cliente, ed è colui che si fa guidare e consigliare dal mentore nell'azione di apprendimento e di sviluppo; creando con esso l'azione complessiva di mentorship, come relazione tra i due segnata soprattutto da grande fiducia e da un sincero rapporto di dialogo.

Caratteristiche del mentoring

Un programma di mentoring si articola nelle seguenti fasi: selezione dei mentori, la formazione, la preparazione e l'accreditamento dei mentori, l'abbinamento fra mentori e mentee, la definizione del programma personalizzato e la comunicazione con i mezzi più efficaci, infine la valutazione dei risultati.

Funzioni

Le funzioni del mentoring possono essere riassunte in queste tre principali:

- il sostegno al processo di apprendimento: il mentore aiuta il mentee a formalizzare i suoi bisogni, a riconoscere il proprio stile di apprendimento, la propria situazione di carriera, i propri limiti e punti di forza delle sue capacità e dei suoi risultati;
- la trasmissione e la diffusione della cultura organizzativa: volta ad aiutare il mentee a capire, condividere, far propri i valori, i comportamenti, le regole espresse dalla propria organizzazione;
- la facilitazione del processi di iniziazione alla cultura organizzativa.

Forme di realizzazione

Il mentoring si può realizzare in diversi modi e assumere diverse forme:

- La forma più usuale è quella dell'one to one mentoring che prevede degli incontri faccia a faccia e dove il calendario e il setting sono decisi sulla base del contratto iniziale tra mentor e mentee.
- Una seconda forma è data dal group mentoring dove le norme sociali e le regole caratteristiche di uno specifico gruppo producono risultati sulla carriera di un singolo componente del gruppo.
- Un'altra forma è quella del peer mentoring dove si stabilisce uno stimolo reciproco tra due pari o tra due persone che si percepiscono come pari.
- La quarta forma è quella dei programmi misti, ovvero si combinano momenti individuali a momenti di gruppo.
- La quinta forma è quella dell'e-mentoring, si tratta dell'opportunità di mantenere una relazione a distanza, quando non sia possibile il rapporto in presenza, attraverso luoghi di comunicazione on line.
- Infine, la sesta forma è quella del blended mentoring: combinazioni di contatti faccia a faccia e a distanza.

Tecniche

Vi sono numerose tecniche utilizzate per gestire le complesse dinamiche di mentoring; le cinque più comunemente utilizzate sono riassunte nei seguenti processi:

- **Accompagnare:** seguire il mentee passo per passo lungo il processo in questione.
- **Seminare:** insegnamenti non immediatamente comprensibili per il mentee, che lo preparano al processo di trasformazione di cui si sta per rendere protagonista.
- **Catalizzare:** raggiunto un livello critico di pressione, il mentore decide di provocare un diverso modo di pensare, un cambiamento di identità o un riordinamento dei valori, portando il mentee direttamente nella situazione di cambiamento.
- **Mostrare:** rendere comprensibile il processo facendo della situazione attuale esempio e prova degli insegnamenti.
- **Raccogliere:** quando ormai “i frutti sono maturi” il mentore crea consapevolezza di quanto appreso con domande chiave come “Cosa hai imparato?”, “Quanto utile è?”.

Le diverse tecniche possono essere utilizzate dal mentor a seconda della situazione e della mentalità dell'apprendista.

Strumenti

Gli strumenti più efficaci e utilizzati del mentoring sono quattro:

- **Comunicativi** (per conversare efficacemente sia a “faccia a faccia” sia a distanza, attraverso il telefono, la mail, i social network, i forum di discussione ecc...).
- **Formativi** (affiancamenti, analisi di casi, storytelling...).
- **Informativi** (documenti organizzativi, manuali, videoregistrazione, libri, articoli.).
- **Valutativi** (finalizzati a registrare gli incontri effettuati e a verificare lo “stato di avanzamento dei lavori”).

Vantaggi del mentoring

Per quanto riguarda i vantaggi, quelli del mentoring riguardano sia l'allievo che il mentore che l'organizzazione. Ovviamente è di cruciale importanza selezionare con cura il mentore per evitare che il mentoring produca più danni che benefici.

Vantaggi per il mentee

I principali vantaggi del mentee sono:

- **favorire la sua crescita professionale:** il mentee può trarre dalle occasioni professionali offerte il massimo apprendimento e al tempo stesso imparare sull'esempio di una persona di successo, con la possibilità di mobilità verticale e incremento delle ricompense;
- **di ordine professionale:** apprendimento di competenze, facilitazione della carriera, integrazione culturale nell'organizzazione;
- **di ordine personale:** aumento della motivazione, rapporto di sostegno emotivo e incremento della comprensione del significato del proprio lavoro.

Vantaggi per il mentore

I principali vantaggi del mentore sono:

- il rinnovamento di motivazioni lavorative;
- l'ampliamento del prestigio goduto all'interno dell'azienda;
- la soddisfazione di poter trasferire ad altri le proprie competenze;
- la possibilità di aggiornare e incrementare le proprie competenze di relazione.

Vantaggi per le organizzazioni

I principali vantaggi per le organizzazioni sono:

- il miglioramento delle performance dei collaboratori;
- l'aumento della soddisfazione;
- diffusione della cultura organizzativa;
- il miglioramento del clima lavorativo.

Coaching

Il coaching (o affiancamento e guida) è una metodologia di sviluppo personale nella quale una persona (detta coach) supporta un cliente o allievo (detto coachee) nel raggiungimento di uno specifico obiettivo personale, professionale o sportivo. Un coach fornisce il suo supporto verso l'acquisizione di un più alto grado di consapevolezza, responsabilità, scelta, fiducia e autonomia.

Definizioni

L'International Coach Federation definisce il coaching come una partnership con i clienti che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirandoli a massimizzare il loro potenziale personale e professionale.

L'Associazione Coaching Italia, invece, definisce il coaching una metodologia che si basa su una relazione di partnership paritaria (tra il coach e il suo cliente) che, attraverso un rapporto commerciale (di espressa natura contrattuale), mira a riconoscere, sviluppare e valorizzare le strategie, le procedure e le azioni utili al raggiungimento di obiettivi operativi collocati nel futuro del cliente.

Storia

La parola ha origine dal termine francese coche, carrozza o cocchio (derivato a sua volta dall'ungherese Kocsis o dal ceco Koczi). Nel XVI secolo "coche" identificava un mezzo di trasporto trainato da cavalli e condotto da una guida: il cocchiere. Il termine anglosassone, invece, rinvia il coaching all'ambiente sportivo. Nel XIX secolo in Inghilterra gli studenti universitari, verso la fine del loro percorso, utilizzavano il termine coach per indicare i migliori tutor, dando loro titolo rispettoso e autorevole. Negli Stati Uniti, il coach nasce per sviluppare e incrementare la prestazione sportiva; il coach non solo guidava la squadra e l'allenava, ma la seguiva dal punto di vista emotivo, la stimolava, creava spirito di gruppo per affrontare gli avversari con maggiore carica e sicurezza. Attraverso la guida costante del coach, i giocatori e il team sviluppavano quelle capacità e competenze che rendevano il gruppo stesso motivato, forte e capace di raggiungere gli obiettivi attesi.

Il contributo più importante al coaching moderno fu dato nella seconda metà degli anni settanta del Novecento dal californiano W. Timothy Gallwey, allenatore della squadra di tennis dell'Università di Harvard e primo a mettere nero su bianco i suoi principi di base ("C'è sempre un gioco interiore in corso nella nostra mente, non importa in che altro gioco siamo impegnati. Il modo in cui lo affrontiamo è quello che spesso fa la differenza tra il nostro successo e il nostro fallimento").

I libri pubblicati da Timothy Gallwey propongono l'applicazione del coaching a molti campi: da quello sportivo, come il tennis, il golf, lo sci, alla musica e a quelli lavorativi; le sue indicazioni, poi, sono state applicate anche al campo degli affari, del benessere, dell'educazione.

Insieme a Gallwey, un altro ex sportivo è considerato uno dei padri del coaching: Sir John Henry Douglas Whitmore. Lasciata la carriera di pilota automobilistico, John Whitmore si dedicò allo studio della psicologia transpersonale. Grazie alla collaborazione con Gallwey, importò il metodo di questi in Gran Bretagna e lo diffuse anche ad ambiti diversi da quello sportivo. John Whitmore è stato l'ideatore di uno dei modelli più impiegati nel coaching, il modello G.R.O.W., utile a definire gli obiettivi e a migliorare la performance.

Grazie all'intuizione di Whitmore, dagli anni novanta la figura del coach compare nelle aziende. Inizialmente, le figure destinatarie dell'intervento del coach furono i manager che, per sviluppare e migliorare le loro capacità umane e professionali, si affidarono a consiglieri di fiducia, quali i coach. Fino ad allora, questa pratica era vista come una novità e una moda nel campo dei direttori della formazione, ma era praticamente sconosciuta alle altre professioni.

Obiettivi e metodologia

Il coaching è una relazione processuale fondata sulla scoperta e lo sviluppo delle potenzialità personali. Il metodo offre al cliente strumenti che permettano loro di elaborare e identificare i loro obiettivi e rafforzare efficacia e prestazione personali. Presupposto di partenza è che ogni persona abbia delle potenzialità latenti; l'obiettivo del coach è di scoprirle e insegnare al cliente come utilizzarle. Sul piano metodologico, il modello più usato è il G.R.O.W. model di Whitmore. Il coaching non può essere utilizzato come terapia sostitutiva in caso di patologie psichiche o legate a disturbi della personalità.

Il coaching si rivolge a persone che vogliono vivere con maggiore soddisfazione la loro vita e raggiungere obiettivi significativi, a genitori, adolescenti, imprenditori, manager, insegnanti, atleti e a tutti coloro che desiderino migliorare le performance e raggiungere obiettivi particolarmente impegnativi. In un rapporto di coaching, l'allenamento e la valorizzazione delle potenzialità personali permette di inquadrare l'essenza stessa del coaching: accompagnare la persona verso il massimo rendimento attraverso un processo autonomo di apprendimento.

L'attività di coaching

L'attività di coaching si occupa dell'intervento sulla crescita personale dell'individuo. Il coaching prevede un'attività professionale specialistica che ha come finalità il raggiungimento degli obiettivi del cliente, in armonia con il mandato istituzionale. L'attività di coaching è spesso affiancata da un termine che ne identifica l'ambito, per esempio: il business coaching, il life coaching, il relationship coaching, il parent coaching, il leadership coaching, l'executive coaching, il team coaching e lo health coaching.

Il coaching è un processo relazionale avente l'obiettivo di aiutare una persona o un gruppo di persone ad acquisire una maggiore consapevolezza e responsabilità personali e/o a superare barriere che ostacolano il miglioramento della performance. Tale intervento si basa su approcci che lo differenziano dall'ambito psicoterapeutico, in quanto il coach, ispirandosi alla psicologia positiva, anziché soffermarsi sui deficit dell'individuo, aiuta il cliente a individuare in modo autonomo i propri obiettivi, a stendere un piano d'azione e a raggiungere l'autorealizzazione, anche grazie alla scoperta e all'impiego delle proprie potenzialità. Dunque, il coaching cerca di raggiungere risultati non di tipo clinico, ma utili all'accrescimento personale, professionale, relazionale.

La parola "coach" evoca quella di allenatore. Nel caso del life coaching, ad esempio, il coach allena la persona a sviluppare il suo potenziale latente al fine di vivere con più soddisfazione la sua esistenza, a darsi obiettivi concreti allineati ai propri valori personali e a raggiungerli con motivazione. Il lavoro del coach spesso investe il ragionamento e propone essenzialmente di cambiare le abitudini poco funzionali e i comportamenti che ostacolano l'individuo nel raggiungimento di felicità e benessere. Se lavora nell'area business, invece, il coach può essere una persona dell'azienda o un consulente esterno.

Nel primo caso, il coaching è meno centrato sulla cultura e sui valori professionali e più sulle competenze tecnico specialistiche. Nel caso del business coach come consulente esterno, l'accento è posto invece sulla prestazione, sul risultato e sul concetto di lavoro di squadra.

Un aspetto distintivo del coaching è che un coach è un facilitatore di processo e non di contenuto, che interviene in modo "neutro" in una relazione: non indirizza, non consiglia, ma facilita il cliente in una scoperta autonoma delle "proprie" soluzioni e verità.

Negli Stati Uniti molte università offrono attualmente programmi di formazione di coaching. Alcuni istituti di coaching offrono un "Life Coach Certificate" dopo pochi giorni di lezione, a cui possono partecipare tutti, indistintamente da qualifiche possedute. Considerando che le competenze professionali possono essere acquisite solo dopo alcune ore di pratica, questi corsi sono considerati percorsi formativi "à la carte". Questi programmi non offrono coaching completo o credenziali ICF.

Critiche al coaching

I critici vedono il coaching come un tentativo di emulare la psicoterapia, ma senza limitazioni, supervisione, regolamentazione e un codice etico.

Vero è che il termine, molto di moda, e l'attuale normativa hanno permesso l'uso della parola "coach" da parte di alcuni life coach, business coach e wellness coach presenti sul mercato senza adeguata formazione o certificazione.

Italia

Quella del coach (contrariamente a medico, biologo, psicologo, eccetera) è una professione non regolamentata. Nessuna formazione obbligatoria statale è necessaria per chi lo esercita professionalmente, perciò, non essendo richiesti requisiti specifici, chiunque la può svolgere. Di fatto, tutte le associazioni di categoria specificano che il processo di coaching, secondo la Norma UNI 11601, non ha nulla a che vedere con pratiche terapeutiche e se ne dissociano completamente.

Si precisa che la suddetta attività professionale non rientra tra quelle relative alla professione di psicologo ai sensi dell'art. 1 della legge 18 febbraio 1989, n. 56, e che i professionisti iscritti alle associazioni professionali di categoria si impegnano a non svolgere tali attività, salvo che siano dotati del relativo titolo professionale e iscritti all'Ordine degli psicologi.

Temporary management

La definizione di Temporary Management più usata nella stampa economica e nella letteratura manageriale viene da Maurizio Quarta di Temporary Management & Capital Advisors, dal suo libro indicato in nota: Per Temporary management si intende l'affidamento della gestione di un'impresa o di una sua parte a manager altamente preparati e motivati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali già esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business). Per il successo di un intervento è fondamentale che al temporary manager vengano fornite tutte le opportune leve (soprattutto poteri e deleghe, laddove necessario). Il Temporary Management rappresenta di fatto terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale l'azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione. Molto spesso, per accelerare

la presa di contatto con il problema e il disegno della soluzione, i manager cui si fa ricorso sono in genere sovradimensionati rispetto all'incarico.

Storia, libri e ricerche

L'attività di gestione temporanea d'impresa nacque in Italia nel 1987 ad opera di Albino Collini della società TIM s.r.l. di Milano. Subito dopo, all'inizio del 1989, nacque Contract Manager s.r.l. di Milano ad opera di Angelo Vergani. Queste due società sono state pioniere in Italia e hanno dato origine ad un nuovo settore e ad una nuova professione.

L'associazionismo manageriale

Nelle esperienze straniere un ruolo importante nella creazione di sensibilità e cultura verso i temi del TM, sia tra i manager che tra le aziende, è sempre stato giocato dalle associazioni di matrice manageriale. L'Italia, pur arrivata abbastanza tardi, ha comunque dimostrato un notevole dinamismo in questo campo.

Per quanto riguarda il mondo dell'associazionismo italiano legato ai temi del temporary management, sono presenti da diversi anni (in ordine rigorosamente alfabetico): Atema, il Chapter italiano di IIM - Institute of Interim Management (UK) e Leading Network. Quest'ultima, nata come realtà locale concentrata nel Triveneto, si è allargata in epoca recente sul territorio nazionale e, con le ultime modifiche al proprio statuto, si configura e si presenta oggi come Associazione Italiana dei Temporary Manager (la prima in Italia), con sedi operative a Verona, Milano, Roma e Reggio Emilia. L'appartenenza all'associazione è legata ad un percorso di assessment obbligatorio per tutti i facenti richiesta, siano essi manager già attivi come temporary o manager aspiranti tali, ma con le opportune caratteristiche professionali. L'aggiornamento professionale continuo è curato da Leading Business School. Leading Network è tra i partner fondatori di INIMA, la federazione che riunisce diverse associazioni europee. Sugli aspetti formativi e informativi si concentra anche l'attività del Chapter di IIM, primo esempio di collaborazione internazionale sul tema, che realizza un intenso programma di aggiornamento e formazione (tutta gratuita) dedicata ai manager e alle aziende: vengono realizzati workshop e convegni ad ampio respiro in collaborazione con associazioni manageriali ed entità associative di matrice imprenditoriale e accademica, oltre che interventi in percorsi formativi strutturati.

In epoca recente, con l'obiettivo di aumentare conoscenza e consapevolezza dello strumento specie nelle PMI, AIDP e ANDAF hanno dato vita a due gruppi di lavoro interregionali, la cui collaborazione ha portato ad un significativo roadshow sui territori. Il roadshow ha toccato nel 2020 Milano, Emilia Romagna (con Legacoop, Credit Agricole), Veneto (con Banca Ifis e CUOA Business School), Palermo (con i patrocini della Assemblea Regionale Siciliana, dell'Università di Palermo, di Sicindustria e di Unicoop, Banca Ifis), Campania (con ASSIOA e BCC e il patrocinio morale di Unione Industriali Napoli). L'ultimo incontro si è svolto a marzo a Roma, con Federcasse, Federlazio, Confartigianato e CLIO-Luiss. A metà settembre è stato gestito anche un webinar sul temporary management per la Camera di Commercio di Terni. La sintesi completa di tutti gli eventi è disponibile su <https://www.andaf.it/andaf-per-le-pmi/andaf-per-le-pmi>, mentre su http://www.hronline.it/temporary_management.html sono disponibili tutti gli articoli pubblicati nella rubrica SPAZIO TEMPORARY MANAGEMENT di Hr On Line.

Volumi pubblicati in Italia

È del 1991 il primo testo sul temporary management: "CONTRACT MANAGER: Direttore Generale Affittasi" a cura di Angelo Vergani (Presidente di CONTRACT MANAGER s.r.l. Milano), Franco Angeli. Nel 1997 sempre per Franco Angeli uscì "Manager in affitto, per risolvere problemi di cambiamento, crisi, sviluppo e successione" con contributi di Franco D'Egidio, Gianmario Molteni, Giorgio Treglia e Angelo Vergani.

Nel 2001 Maurizio Quarta, Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors, pubblica per Franco Angeli il volume: Temporary Management - Ascoltiamo l'Europa, in cui mette a confronto, attraverso i contributi di esperti di diversi paesi (Francia, Germania, Olanda, Inghilterra), i differenti approcci utilizzati, dando voce sia alle società di temporary management sia alle associazioni di temporary manager.

Nel 2010 Maurizio Quarta pubblica per Franco Angeli "Soluzione Temporary Management", che si pregia dell'introduzione di Vincenzo Boccia di Confindustria.

Nel 2011 Gianandrea Oberegelsbacher pubblica per IPSOA "Temporary Manager", con l'introduzione di Maurizio Quarta.

Nel 2015 nella collana Quaderni AIFI (pubblicata da EGEA) è uscito "La gestione straordinaria delle situazioni di crisi d'impresa", di Roberto Chiodelli, Marco Fumagalli, Vittoria Perazzo e Maurizio Quarta, con la prefazione di Alessandro Danovi.

Indagini e ricerche

La prima grossa indagine strutturata sul temporary management in Italia viene guidata per conto di Atema, nel 1994, da Maurizio Quarta, oggi Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors, in partnership con L'Impresa e Coopers & Lybrand, mentre le elaborazioni statistiche sono a cura di Luca Molteni della SDA Bocconi. Vengono intervistati 257 manager e 100 aziende, oltre ad una quindicina di temporary manager (questi ultimi a cura di Angelo Vergani). La sintesi viene pubblicata su L'Impresa a cura di Maurizio Quarta.

Nel 2015, per fare il punto sulla situazione del temporary management in Europa, Contract Manager s.r.l. Milano e TMG (Transition Management Group con sede a Zurigo) ha deciso di lanciare una ricerca in Austria, Germania, Italia, Francia, Spagna e Svizzera. La ricerca è stata condotta intervistando un numero significativo di manager che operano su base temporary (circa 2000). La ricerca è stata svolta contemporaneamente nei vari paesi nel periodo compreso tra luglio e settembre 2014.

A fine 2015 è stata realizzata una nuova indagine nel mondo aziendale. L'indagine, promossa da Leading Network, in collaborazione con IIM – Institute of Interim Management Italy, è stata guidata da Maurizio Quarta, Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors, all'epoca Board Advisor dell'associazione. Partner istituzionali sono GIDP e Manageritalia, mentre L'Impresa è il partner editoriale. Ad oggi si tratta della più grossa e significativa ricerca sul tema in Italia. Le aziende rispondenti sono state 364, i Direttori HR che hanno risposto al questionario sono stati 125 mentre il 68% del campione è rappresentato da PMI. L'indagine completa è stata pubblicata su L'Impresa del Sole 24 Ore. Una sintesi è disponibile su HR On Line, rivista di AIDP al link <http://www.aidp.it/hronline/2015/12/20/temporary-management-in-crescita-lo-rileva-una-recente-indagine-tra-le-aziende.php>

A ottobre 2016 è stata presentata l'indagine internazionale sui temporary manager condotta dal gruppo SMW - Senior Management Worldwide, operante in 27 paesi nel mondo, dagli USA all'Australia, rappresentato in Italia da Maurizio Quarta, Presidente del gruppo e uno dei quattro fondatori originari. L'indagine ha interessato una popolazione di oltre 13.000 manager in 12 paesi (Austria, Germania, Belgio, Svizzera, UK, Danimarca, Svezia, Polonia, Ungheria, Francia, Cina e ovviamente Italia) con lo scopo di chiarire chi sono i TManager e che cosa fanno. Il totale dei manager rispondenti è stato di 1.243; l'Italia ha contribuito con 152 risposte su un totale di circa 800 manager contattati (una delle redemption in assoluto più alte). La sintesi è reperibile su Hr On Line di AIDP al link <http://www.aidp.it/hronline/2016/11/18/temporary-manager-ai-raggi-x-italiani-e-europei-a-confronto.php>, mentre l'indagine completa è stata pubblicata sul numero de L'Impresa di dicembre 2016.

Nel 2021 nell'ambito dell'indagine internazionale condotta da Inima, la federazione europea delle associazioni di temporary management, è stata effettuata una nuova indagine sui temporary manager italiani: la sintesi è disponibile su Milano Finanza

Descrizione

Il temporary manager è una risorsa senior in termini di professionalità e di esperienza, che ha lavorato con successo e per molti anni in aziende dalle dimensioni diverse, maturando così le competenze necessarie per possedere una elevata flessibilità e adattabilità alle diverse situazioni aziendali.

Dettagli della figura e del suo utilizzo sono esaustivamente spiegati su Executive Temporary Management.

I tempi di azione di un temporary manager possono essere differenti. I progetti brevi hanno una durata compresa tra i 9 e i 12 mesi; i progetti lunghi arrivano ai 18-36 mesi se coinvolgono principalmente interventi di ristrutturazione e rilancio. Gli ambiti di intervento possono variare dalla direzione generale alla direzione di amministrazione, finanza e controllo; dalla produzione alla logistica e agli acquisti; dal marketing alle vendite; dalle risorse umane all'information technology, al project management.

Il rapporto contrattuale può essere diretto tra l'azienda e il temporary manager indipendente oppure avvenire attraverso una società specializzata di temporary management.

Legislazione italiana

In ambito legislativo, esistono diversi provvedimenti a livello locale/regionale (Umbria, la prima; Friuli Venezia Giulia quella che ha prodotto il migliore articolato), oltre ad un disegno di legge nazionale bipartisan (Cazzola-Mosca) mirato a favorire incentivi di natura fiscale per le PMI che utilizzino lo strumento del temporary management.

Ci sono poi bandi riconducibili alle tematiche del temporary management.

Fractional Management - Part Time Management

Il Fractional Management (di seguito FM), definito anche come Part Time Management, è una particolare declinazione del Temporary Management nata dalla domanda da parte di aziende molto piccole (es. sotto i 5 milioni di fatturato), per le quali il classico temporary manager a tempo pieno potrebbe risultare troppo oneroso, sia in funzione dei tempi che dei costi. Viene spesso utilizzato anche in aziende relativamente più grandi (es.

fino a 20 milioni o a partire da 100-150 dipendenti) per alcune funzioni di staff che necessitano di una guida operativa (soprattutto Risorse Umane, ma anche Finanza) specie in fasi di crescita e sviluppo accelerato. In talune situazioni, come negli USA, l'azienda può anche disporre di un Board (Comitato Strategico) virtuale part time. In tutti questi casi il Temporary Manager si trova ad operare in modalità part time su più clienti nello stesso periodo di tempo. Le caratteristiche di base del Fractional Manager sono le stesse del Temporary Manager: elevata professionalità ed esperienza di gestione, motivazione nella ricerca di un progetto e delle relative sfide; approccio manageriale più che consulenziale.

Controllo di gestione

In un'azienda il controllo di gestione o direzionale è il meccanismo operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Descrizione

Introdotta in un primo tempo nelle imprese, il controllo di gestione si sta ora estendendo anche alle pubbliche amministrazioni, dove, secondo la filosofia del new public management, sta sostituendo i tradizionali controlli formali di legalità. Scopo del controllo di gestione non è quello di sanzionare i comportamenti difformi dalle regole (come si potrebbe erroneamente intendere basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) quanto, piuttosto, quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali (significato, questo, che trova riscontro in una delle accezioni del termine inglese "control"); proprio in quest'ottica il sistema di controllo di gestione dovrebbe essere interrelato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante. Il sistema di controllo di gestione è strettamente connesso al sistema di pianificazione aziendale, tanto che di solito, sia in ambito teorico che nella pratica aziendale, si parla di "sistema di pianificazione e controllo". Dal punto di vista organizzativo, il sistema di controllo di gestione è normalmente progettato e gestito da un organo posto in staff al vertice aziendale (o al vertice di una divisione aziendale); la persona preposta a questo organo viene a volte qualificata come controller, con un termine importato dalla pratica aziendale statunitense.

Fasi del processo

Il processo di controllo di gestione si svolge generalmente secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, articolato nelle seguenti fasi:

- controllo antecedente;
- controllo concomitante;
- controllo susseguente.

Controllo antecedente o budgeting

Il controllo antecedente o budgeting si interfaccia con il sistema di pianificazione e si sostanzia nella predisposizione del budget. Attraverso questo strumento gli obiettivi operativi:

- vengono resi misurabili, con la definizione di indicatori e di un target (o traguardo), ossia di un valore che l'indicatore deve assumere per poter dire che l'obiettivo è stato conseguito;
- vengono corredati della previsione delle risorse (umane, finanziarie ecc.) necessarie al loro conseguimento, misurate in termini monetari e, precisamente, in termini di costo;
- vengono assegnati, unitamente alle risorse, agli organi aziendali responsabili del loro conseguimento, che prendono il nome di centri di responsabilità.

Gli indicatori possono essere:

- di efficacia, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e un obiettivo prestabilito;
- di efficienza, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e le risorse impiegate per raggiungerlo, espresse in termini di costo (quando le risorse sono espresse in termini di quantità materiale si hanno invece indicatori di produttività, di solito considerati non appropriati per il controllo di gestione).

Spesso gli elementi del budget sono stabiliti di comune accordo tra il manager preposto al centro di responsabilità e il vertice aziendale (o il suo manager superiore), secondo la logica del management by objectives (MbO). In questo modo il budget diviene una sorta di contratto tra il manager preposto al centro di responsabilità e l'azienda, in base al quale il primo s'impegna a raggiungere gli obiettivi pianificati e la seconda a mettergli a disposizione le risorse indicate nel budget.

Controllo concomitante

Il controllo concomitante si svolge parallelamente alla gestione e consiste:

- nella misurazione periodica degli indicatori, attraverso la rilevazione dei costi (diretti ed indiretti, per definire il cosiddetto costo pieno) e dei risultati;
- nella trasmissione delle informazioni così raccolte ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o ai superiori del preposto al centro di responsabilità);
- nella decisione, da parte dei destinatari delle predette informazioni, di azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi;
- nell'attuazione di tali decisioni.

Controllo susseguente

Il controllo susseguente chiude il ciclo di controllo di gestione e si sostanzia nella comunicazione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o al superiore del preposto al centro di responsabilità) delle informazioni sulla misurazione finale degli indicatori, con lo scopo di:

- supportare il successivo ciclo di budgeting;
- fornire elementi per la valutazione del manager preposto al centro di responsabilità, quando il sistema di valutazione del personale è integrato con il sistema di controllo di gestione, come suggerisce la già ricordata metodologia del management by objectives.

Reporting

Tanto il controllo concomitante quanto quello susseguente si sostanziano nel reporting, ossia nella trasmissione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o ai superiori dei preposti ai centri di responsabilità) di sintesi informative (i report) da parte dell'organo di controllo di gestione. È pertanto necessario progettare attentamente il sistema di reporting in modo da far pervenire l'informazione giusta, alle persone giuste, nel momento giusto.

Le informazioni contenute nei report possono essere comunicate in forma orale (immediata, ma poco pratica) o scritta. Nel secondo caso possono essere presentate in forma discorsiva (meno immediata, ma più fedele all'interpretazione dell'autore), tabellare (dettagliata, ma lascia al lettore l'onere di interpretare i dati) o grafica (più immediata, ma meno dettagliata e specifica).

Centri di responsabilità

I centri di responsabilità possono essere:

- centri di costo, se la loro missione consiste nel minimizzare un costo. I centri di costo si distinguono ulteriormente in:
 - ✓ centri di costo standard, allorché sia possibile rapportare il costo al volume di output (ad esempio determinando un costo unitario) e stabilire un costo standard al quale tale rapporto deve tendere;
 - ✓ centri di costo discrezionale o centri di spesa, allorché, non potendosi stabilire un costo standard, si stabilisce un massimale di spesa e si dà al centro la missione di massimizzare il suo output rispettando tale massimale;
- centri di ricavo, se la loro missione consiste nel massimizzare un ricavo;
- centri di profitto, se la loro missione consiste nel massimizzare un profitto, differenza tra un ricavo e un costo;
- centri di investimento, se la loro missione consiste nel massimizzare il rapporto tra un profitto e il capitale investito per conseguirlo.

Ovviamente un centro di responsabilità può essere responsabilizzato per un ricavo, un costo, un profitto o un rendimento del capitale investito in tanto in quanto disponga delle "leve" per controllare i fattori che lo determinano. In particolare, i centri di costo e ricavo sono tipicamente direzioni di funzione, mentre i centri di profitto e d'investimento sono tipicamente direzioni di divisione (nel caso dei centri d'investimento, dotate di elevata autonomia e, spesso, di propria soggettività giuridica).

Relazione ed interazione con altri sistemi di controllo e gestione

Si è già visto che il sistema di controllo di gestione è solitamente connesso con il sistema di pianificazione e che, per conseguire i suoi scopi, dovrebbe essere interrelato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante. È inoltre interrelato:

- con il sistema di contabilità analitica che permette di ripartire i costi aziendali tra i singoli centri di responsabilità e i singoli obiettivi aziendali;

- con il sistema informativo che permette di raccogliere, archiviare e trattare i dati relativi a costi e indicatori e distribuire le relative informazioni ai soggetti utilizzatori. Nell'ambito dei sistemi informativi aziendali particolarmente utili ai fini del controllo di gestione sono i sistemi di reportistica.

Business plan

Il business plan sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale (business idea). Viene utilizzato sia per la pianificazione e gestione aziendale che per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori.

Aspetti generali

La nascita di una nuova attività imprenditoriale (e di qualsiasi progetto aziendale) deve essere sostenuta da uno studio o un'analisi di fattibilità in grado di fornire una serie di dati di natura economico-aziendale, sui quali tracciare linee guida per la costituzione dell'attività.

Per esempio, dato che l'impresa opera in un sistema di vincoli e opportunità, è indispensabile prima di avviarla conoscere i concorrenti e l'area strategica d'affari cui ci si intende rivolgere.

Lo studio di fattibilità si concretizza nella redazione di un documento: il business plan.

Esso è uno strumento utile per valutare in modo consapevole i punti di forza e di debolezza del progetto imprenditoriale. Non deve però essere considerato uno strumento assoluto, ma uno strumento dinamico, adattabile ai cambiamenti che avvengono all'interno o all'esterno dell'impresa.

I business plan possono anche diventare rapidamente obsoleti, ma hanno un altissimo valore se sviluppati e usati correttamente. In pratica, ogni business plan è una sorta di vademecum dell'azienda o della business idea, e deve essere verificato costantemente da ogni imprenditore; deve essere modificato ed aggiornato perché è una previsione basata su dati statistici o stimati, e questi dati sono talvolta difficili da reperire.

Il business plan è il documento fondamentale che esaminano i finanziatori, necessario per accedere ai finanziamenti pubblici agevolati e al credito bancario. Una volta avviata l'impresa, il business plan diviene la guida per la gestione corrente.

Contenuto

Un business plan da presentare a una finanziaria deve contenere soprattutto:

- Descrizione sommaria del progetto d'investimento ed illustrazione del tipo di impresa che si intende creare.
- Presentazione dell'imprenditore e del management, (esperienze pregresse e ruoli nella nuova iniziativa).
- Analisi di mercato, Indicazioni sul mercato, sulle caratteristiche della concorrenza e su fattori critici (punti di forza e punti di debolezza rispetto al mercato). Obiettivi di vendita ed organizzazione commerciale.
- Un piano di marketing, una matrice strategica di posizionamento, un'analisi su redemption della campagna pubblicitaria: anche il miglior prodotto del mondo potrebbe fallire se non se ne comunica l'esistenza.

- Descrizione della fattibilità tecnica del progetto relativamente al processo produttivo, alla necessità di investimenti in impianti, alla disponibilità di manodopera e di servizi quali trasporti, energie, telecomunicazioni, ecc...
- Piano di fattibilità economico - finanziaria quinquennale o triennale a seconda di quanto si vuole approfondire l'analisi; indicazione del fabbisogno finanziario complessivo (per investimenti tecnici, immateriali e per capitale circolante) e delle relative coperture.
- Informazioni sulla redditività attesa dell'investimento e sui fattori di rischio che possono influenzarla negativamente, partendo da ipotesi realistiche e prudenziali.
- Indicazione degli investitori coinvolti e la proposta di partecipazione richiesta alla Finanziaria.
- Sintetica valutazione dell'impatto ambientale del progetto.
- Piano temporale di sviluppo delle attività.

Struttura

Il business plan si compone di due parti o macro-aree di lavoro: la parte iniziale, descrittiva (talvolta definita qualitativa), e quella successiva, che contiene i dati economico-finanziari (talvolta definita quantitativa).

La parte descrittiva è indispensabile per introdurre il lettore all'esposizione dei dati che avverrà nella seconda parte del piano, oltre alla presentazione dell'impresa o del progetto e alla trasmissione della visione imprenditoriale sottostante, si compone di quelle analisi e studi necessari per una corretta comprensione del mercato, della concorrenza, del prodotto/servizio offerto e del piano strategico e operativo.

La parte economico-finanziaria comprende invece molte aree di analisi di investimento e di bilancio. Il fine è quello di fornire uno strumento che consenta di interpretare i dati raccolti nella prima parte del business plan, disponendoli in una serie di prospetti che guidino il lettore nella valutazione del progetto e che siano al contempo gli strumenti per una presentazione professionale e accurata dello studio.

Il percorso per la realizzazione del business plan è costituito dalle seguenti fasi:

CAP.	FASI	CONTENUTI	FINALITÀ
1	Descrizione del business e del contesto	Analisi della situazione corrente dell'azienda / progetto, dei prodotti / servizi, del mercato e del settore	Esplicitare e strutturare l'offerta per aree di business alla luce del contesto del mercato e del settore
2	Strategie e posizionamento	Esposizione delle strategie adottate e del posizionamento nel settore.	Condivisione chiara e coerente delle strategie aziendali e valutazione del grado di rischio imprenditoriale

3	Piano Operativo	Stesura di una guida su tutte le decisioni in materia di localizzazione, produzione e marketing	Tradurre il pensiero strategico e le deliberazioni intraprese in un piano di azione concreto nei tempi e nei modi
4	Struttura management e	Valutazione delle risorse umane, della struttura societaria ed organizzativa con l'assegnazione dei compiti e dei ruoli per il raggiungimento dei risultati prefissati	Comprensione dell'adeguatezza delle risorse disponibili ed analisi per assicurarsi la necessaria forza di lavoro e di know-how interna o esterna all'azienda
5	Le risorse di finanziamento	Definizione delle fonti finanziarie che l'imprenditore / manager pensa di attivare per sostenere la crescita o la riorganizzazione della sua attività	Individuazione delle fonti di copertura finanziaria
6	Schemi economico - finanziari	Redazione delle proiezioni inerenti ai risultati economici e finanziari attesi nel periodo di riferimento	Valutazione della redditività attesa e del fabbisogno di capitale

L'imprenditore e l'idea

La descrizione del progetto imprenditoriale consiste innanzitutto in una dettagliata presentazione dell'attività che si vuole avviare e della motivazione che spinge a farlo. Sarà utile far leva su tali elementi:

- Quali bisogni si vuole soddisfare.
- Qual è il mercato in cui si vuole operare.
- Quali sono le attitudini personali e le capacità professionali che spingono l'aspirante imprenditore ad entrare in quel determinato settore.
- Eventuali paternità intellettuali (ad esempio brevetti).

Cosa, dove, come, quando, ma soprattutto perché?

Cosa

In questa sezione del piano d'impresa dovrà essere fornita una descrizione di cosa si va ad offrire al mercato, cioè le caratteristiche del prodotto o del servizio che si vuole offrire e a quali clienti potenziali si rivolge.

Dove

In questa fase inizia una vera e propria raccolta di informazioni sull'ambiente dove la nuova attività andrà ad operare. Si dovrà quindi fare particolare attenzione al macro-ambiente ed al micro-ambiente. Il macro-ambiente riguarda tutto quello che l'impresa non può controllare direttamente:

- la pubblica amministrazione;
- il clima politico;
- il clima sociale;
- il clima economico;
- il clima culturale.

Si pensi per esempio alle nuove mode, alle nuove leggi ecc. cioè elementi che indirettamente possono influenzare la vita di un'impresa.

Il micro-ambiente rappresenta in sostanza il campo di battaglia sul quale si cimenterà la nuova impresa. Esso è composto da:

- clienti;
- concorrenti;
- fornitori;
- intermediari commerciali.

Come

Si dovranno ora prendere decisioni relative all'identità dell'impresa, cioè alla quantità di merce che si vorrà produrre, alla struttura dell'impianto, al livello di redditività del capitale investito. Una volta definiti questi obiettivi bisognerà indicare come si vorrà raggiungerli.

Quando

Una pianificazione temporale del business plan consente di programmare quando immettere sul mercato i prodotti o i servizi (ad esempio non ha senso aprire un'attività turistica a stagione iniziata).

[Le previsioni economico finanziarie](#)

L'analisi del progetto dovrà essere ora completata con l'analisi delle previsioni economico-finanziarie relative al progetto imprenditoriale. In questa sezione si va a verificare quanto la business idea sia conveniente, sia cioè sufficientemente remunerativa rispetto alle altre forme di investimento, e se la nuova attività economica abbia solvibilità patrimoniale, solvibilità finanziaria e redditività economica.

- **Solvibilità patrimoniale:** descrive le capacità dell'impresa di assicurare l'equilibrio tra gli impieghi del capitale (investimenti/attività) e le fonti del finanziamento (capitale proprio o di terzi).
- **Solvibilità finanziaria:** esprime le propensioni dell'azienda a far fronte in maniera tempestiva e in ogni momento alle proprie obbligazioni finanziarie (pagamento di salari e stipendi ai dipendenti, pagamento delle fatture ai fornitori, pagamento degli interessi passivi ai finanziatori, rimborso dei finanziamenti, remunerazione degli azionisti, ecc.).

- **Redditività economica:** illustra la convenienza economica del progetto, ovvero la capacità dell'impresa di generare il reddito necessario a remunerare gli investimenti effettuati dall'imprenditore in modo più conveniente rispetto ad altri tipi di investimento (per esempio l'acquisto di titoli e/o di beni mobili o immobili).

Attraverso tale valutazione l'imprenditore deve: definire i capitali necessari per avviare l'impresa (piano degli investimenti), individuare le fonti di finanziamento (fonti di copertura), valutare i profitti dei primi anni di vita (conto economico previsionale), valutare la situazione patrimoniale dell'impresa nei suoi primi anni di vita (stato patrimoniale preventivo). Questa parte del business plan è la più importante per chi deve finanziare l'impresa.

La previsione dei ricavi avviene tramite ricerche di mercato convalidate, e analizza il "Risk Margin" cioè una percentuale grazie alla quale ridurre i rischi futuri. Maggiori sono le incertezze del business (innovatività, leggi che potrebbero cambiare, ecc.) più è auspicabile aumentare il margine di rischio.

Punti critici nella pianificazione - Forma e contenuti

Alcune semplici regole di redazione:

- uno stile semplice ed essenziale;
- un dosato impiego di diagrammi e tabelle;
- rimandare in allegato documenti che descrivono in modo esteso alcuni aspetti (in genere tecnici), sempre che la loro presenza sia ritenuta fondamentale;
- esplicitare sempre le ipotesi su cui si fonda il piano;
- coinvolgimento diretto di imprenditore/manager;
- contenere informazioni veritiere, accurate ed utili.

Focalizzazione

Dopo aver tracciato il profilo dell'azienda o dei promotori dell'investimento, si passa a descrivere l'offerta alla base dell'idea di business. Occorre tuttavia associare i prodotti/servizi al target cui gli stessi sono indirizzati. Con il vantaggio di considerare l'offerta come strumento di soddisfazione di un bisogno di mercato. Oltre a evitare una defocalizzazione della propria azione imprenditoriale, nel comune errore di considerare la propria offerta valida "per tutte le stagioni". In altri termini, attrattiva per molti consumatori con caratteristiche e bisogni differenti tra loro.

Aree di interesse

Il piano deve essere sviluppato nelle sue parti non solo tenendo conto delle richieste informative del destinatario ma anche delle finalità perseguite dalla pianificazione, quali:

- Fattibilità investimento.
- Richiesta di finanziamento.
- Analisi di mercato.
- Valutazione di azienda.
- Pianificazione strategica.
- Budgeting.
- Pianificazione operativa.

Calcoli

Occorre, prima di introdurre il lettore ai calcoli, comporre la lista delle principali assunzioni che sono state decise per la proiezione dei risultati economico-finanziari. In realtà, ogni singolo calcolo parte da una ipotesi; il fine tuttavia non è quello di elencare minuziosamente tutte le assunzioni contenute nel piano, ma di evidenziare semplicemente quelle principali, che rivestono cioè un impatto significativo nei numeri.

Stima delle vendite

È possibile redigere dei piani commerciali e di investimento attraverso un approccio strutturato, basato su due variabili: le tecniche di indagine e i livelli di analisi. La previsione delle vendite è un passaggio infatti estremamente critico nella redazione di un business plan, dai cui esiti dipende l'intera validità delle previsioni anche di spesa e di investimento.

Verifiche di break-even point

Disponendo di tutti i calcoli previsionali relativi all'andamento atteso dell'attività, è possibile determinare in modo esatto il punto di pareggio operativo che l'azienda dovrebbe raggiungere in base alle stime di fatturato e di conto economico, ossia il break-even operativo (o anche break-even point delle vendite), che rappresenta il punto di equilibrio tra costi e ricavi totali, espresso in termini di volume di vendita. Il calcolo del punto di pareggio è molto semplice nel caso di azienda mono-prodotto. Nel caso l'impresa produca più prodotti, situazione tra l'altro ricorrente, il calcolo teorico del punto di pareggio diviene operazione più complessa.

Analisi della sensitività

L'analisi di sensitività è quella tecnica manageriale che cerca di individuare le variabili critiche alla performance reddituale o finanziaria di un progetto. Lo scopo è quello di costruire più scenari economici assegnando a queste variabili valori di massima e di minima al fine di verificare lo scostamento nella performance imprenditoriale indotta da tali cambiamenti. Si indaga così la sensibilità del business al variare di alcune ipotesi di calcolo, e dunque, indirettamente, l'attendibilità (o rischiosità) dei risultati economico-finanziari esposti. Inoltre, è utile che l'individuazione delle variabili critiche anteceda la costruzione di fogli elettronici di calcolo, affinché il management abbia a disposizione una visione organica di queste ipotesi di base.

Inflazione-tasso di sconto

Occorre prestare attenzione a questa variabile esogena all'indagine. L'inflazione, se nelle economie a basso tasso di crescita dei prezzi è un fattore che può essere non considerato (specificando che i valori espressi sono nominali) anche perché è parzialmente neutralizzato dalla contrapposizione tra entrate e uscite monetarie, nelle economie dove invece l'inflazione ha valori rilevanti occorre prestare molta attenzione alla sua corretta applicazione nei calcoli previsionali.

Valutazione del credito

Spesso nei piani gli imprenditori si concentrano sulla performance del conto economico e dei flussi finanziari. Esistono però metodi più strutturati, in grado di fornire un quadro molto più ampio ed esaustivo, dati da modelli che attraverso un approccio "matematico"

volto a creare una serie di indicatori, sono in grado di segnalare l'affidabilità creditizia del progetto di investimento.

Nuove frontiere

Nel corso del tempo, i risultati oggettivi necessari per la redazione di un business plan sono diventati sempre più numerosi e complessi. Le soluzioni fino ad ora proposte per la redazione di un business plan prevedevano l'utilizzo di fogli di calcolo o di sistemi CPM (Corporate Performance Management). Tali soluzioni se da un lato consentono di effettuare qualunque calcolo presentano tuttavia diversi problemi di fondo tra cui, per citarne alcuni, l'estrema complessità che può assumere il calcolo e l'impossibilità di risalire in maniera precisa a cosa ha determinato un particolare risultato (per fare un esempio si pensi alla complessità di determinare da dove deriva un'uscita di cassa relativa anche ad una semplice imposta frutto di budget di fatturato attivo e passivo, di compensazioni con altre imposte, di porzioni indeducibili ecc.).

Per questo, al fine della redazione del business plan (in particolare della parte quantitativa o numerica), è stato ideato un nuovo sistema che prevede un passaggio intermedio che da ipotesi di fatturato e di spese redige una contabilità previsionale (in partita doppia) da cui è possibile ottenere tutti gli indicatori economici e finanziari ottenibili da una contabilità standard (contabilità a consuntivo).

Roadmap (tecnologia)

Roadmap (dall'inglese road map, letteralmente "mappa stradale"; il termine tecnico italiano è cronoprogramma) è comunemente intesa come una sequenza temporale di azioni previste attraverso la quale ci si aspetta di raggiungere un obiettivo. Generalmente definisce il piano di sviluppo di un nuovo prodotto o di una nuova tecnologia. Lo sviluppo di una roadmap ha tre usi principali:

- Aiuta a raggiungere un consenso su una serie di bisogni e sulle tecnologie necessarie al loro raggiungimento.
- Fornisce un meccanismo di supporto per le previsioni sugli sviluppi tecnologici.
- Fornisce un quadro di riferimento per pianificare e coordinare gli sviluppi tecnologici.

Progettazione top-down e bottom-up

I modelli top-down e bottom-up sono strategie di elaborazione dell'informazione e di gestione delle conoscenze, riguardanti principalmente il software e, per estensione, altre teorie umanistiche e teorie dei sistemi. In linea generale, esse sono metodologie adoperate per analizzare situazioni problematiche e costruire ipotesi adeguate alla loro soluzione: il concetto di situazione problematica è riconducibile agli ambiti più vari, come ad esempio l'elaborazione di un programma informatico, la risoluzione di un problema geometrico o matematico, l'elaborazione di un testo, la risoluzione di un problema pratico/operativo.

Nel modello top-down si formula inizialmente una visione generale del sistema ovvero se ne descrive la finalità principale senza scendere nel dettaglio delle sue parti. Ogni parte del sistema è successivamente rifinita (decomposizione, specializzazione e specificazione o identificazione) aggiungendo maggiori dettagli della progettazione. Ogni nuova parte così ottenuta può quindi essere nuovamente rifinita, specificando ulteriori dettagli, finché la specifica completa è sufficientemente dettagliata da validare il

modello. Il modello top-down è spesso progettato con l'ausilio di scatole nere che semplificano il riempimento ma non consentono di capirne il meccanismo elementare.

In contrasto con il modello top-down c'è la progettazione bottom-up, nella quale parti individuali del sistema sono specificate in dettaglio, e poi connesse tra loro in modo da formare componenti più grandi, a loro volta interconnesse fino a realizzare un sistema completo. Le strategie basate sul flusso informativo bottom-up sembrano potenzialmente necessarie e sufficienti, poiché basate sulla conoscenza di tutte le variabili in grado di condizionare gli elementi del sistema.

Top down

La programmazione top-down è uno stile di programmazione in cui la progettazione inizia specificando parti complesse e suddividendole successivamente in parti più piccole (divide et impera). Eventualmente, i componenti sono specificati quanto basta per la codifica ed il programma viene anche scritto. Questo è l'esatto opposto della programmazione bottom up.

Il nome top down significa "dall'alto verso il basso": in "alto" viene posto il problema e in "basso" i sottoproblemi che lo compongono. Il nome ricorda anche una raffigurazione a piramide: l'obiettivo finale è la cima della piramide, e i sottoproblemi che lo compongono formano la base.

Il top down parte dall'obiettivo e da esso fa scaturire la strategia direttamente adatta a determinare l'obiettivo stesso, quindi valorizza il perché e da esso fa dipendere il come; nell'ambito della strategia mirata a determinare direttamente l'obiettivo individua le risorse necessarie, precisa quelle disponibili e identifica quelle mancanti, propone successivamente ogni risorsa mancante come sub-obiettivo ovvero come sotto-problema in cui ciascun sub-obiettivo richiede una sub-strategia ad esso correlata.

Bottom up

Il bottom up richiama invece un'immagine raffigurante una freccia in cui la coda è il bottom (la parte bassa) mentre up è la punta: dal punto di vista dinamico si parte dal bottom e si procede verso up.

Il bottom up prende corpo dal punto di partenza (bottom) ovvero dalla situazione iniziale; considera l'obiettivo finale, induce a costruire un percorso sequenziale organizzato in passaggi successivi in cui l'ancoraggio tra traguardi intermedi e obiettivo finale è generalmente ricercato in modo intuitivo (euristico).

Informatica

Nel processo di sviluppo software, gli approcci top-down e bottom-up giocano un ruolo fondamentale.

L'approccio top-down enfatizza pianificazione e completa comprensione del sistema; ciò implica che la codifica non può iniziare prima di aver raggiunto un livello sufficiente di dettaglio nella progettazione di almeno una parte del sistema. Questo ritarda la fase di test delle unità funzionali finali del sistema a quando una parte significativa della progettazione non è stata completata.

L'approccio bottom-up enfatizza codifica e test precoci, che possono iniziare appena il primo modulo è stato specificato. Questo approccio comporta il rischio che i moduli possano essere codificati senza avere una chiara idea di come dovranno essere connessi

ad altre parti del sistema, e che questa connessione potrebbe non essere facile. La riusabilità del codice è uno dei principali benefici dell'approccio bottom-up.

La progettazione top-down è stata sostenuta negli anni settanta dai ricercatori IBM Harlan Mills e Niklaus Wirth. Mills sviluppò i concetti della programmazione strutturata per uso pratico e li testò in un progetto del 1969 per automatizzare l'archivio del New York Times. Il successo ingegneristico e gestionale di questo progetto condusse alla crescita dell'approccio top-down tramite IBM ed il resto dell'industria informatica. Niklaus Wirth, che tra altre imprese sviluppò il linguaggio di programmazione Pascal, scrisse l'autorevole documento Lo sviluppo del software per raffinamenti successivi. I metodi top-down erano i preferiti nell'ingegneria del software negli anni ottanta.

Gli approcci moderni alla progettazione del software di solito combinano sia la tecnica top-down che quella bottom-up. Sebbene la comprensione del sistema complessivo è ritenuta necessaria per una buona progettazione, il che condurrebbe verso un approccio top-down, la maggior parte dei progetti software tendono a riutilizzare codice già esistente, almeno in parte. I moduli preesistenti danno alla progettazione una tendenza bottom-up. Alcuni approcci di progettazione operano progettando un sistema parziale che viene portato a termine, poi questo sistema viene quindi espanso fino a soddisfare tutti i requisiti del progetto.

Programmazione

La tecnica per la scrittura di un programma mediante l'utilizzo dei metodi top-down indica di scrivere una procedura principale che indica dei nomi per le principali funzioni di cui avrà bisogno. In seguito, il gruppo di programmazione esaminerà i requisiti di ognuna di queste funzioni ed il processo verrà ripetuto. Queste sotto-procedure a comparto eseguiranno eventualmente azioni così semplici che porteranno ad una codifica semplice e concisa. Quando tutte le varie sotto-procedure sono state codificate, il programma è realizzato.

Vantaggi

- Il gruppo di programmazione resta focalizzato sull'obiettivo.
- Ognuno conosce il proprio compito.
- Nel momento in cui parte la programmazione, non vi sono più domande.
- Il codice è semplice da seguire, dato che è scritto in maniera metodica e con uno scopo preciso.

Svantaggi

- La programmazione top-down può complicare la fase di test, dato che non esisterà un eseguibile finché non si arriverà quasi alla fine del progetto.
- La programmazione bottom-up agevola il test di unità, ma finché il sistema non si unisce non può essere testato nella sua interezza, e ciò causa spesso complicazioni verso la fine del progetto "Individualmente ci siamo, insieme falliamo."
- Tutte le decisioni dipendono dall'avvio del progetto ed alcune decisioni non possono essere fatte sulla base del dettaglio delle specifiche.

Neuroscienza e psicologia

Questo lessico è anche utilizzato nella neuroscienza e nella psicologia. Lo studio dell'attenzione visiva ne è un esempio. Se la tua attenzione è rivolta ad un fiore in un campo, può semplicemente essere che il fiore sia visivamente più rilevante rispetto al resto del campo. L'informazione che ti ha portato ad osservare il fiore ti è giunta in modo bottom-up. La tua attenzione non è stata condizionata dalla conoscenza del fiore; gli stimoli esterni erano già propriamente sufficienti. Confronta questa situazione con una in cui tu stai cercando un fiore. Hai una rappresentazione di cosa cerchi. Quando vedi l'oggetto che cerchi, questo è saliente. Questo è un esempio dell'uso dell'informazione in modo top-down.

Pianificazione del personale

Nell'ambito delle risorse umane, la pianificazione del personale è il processo che si occupa di rendere coerente la consistenza e la qualità delle risorse umane con la missione aziendale. Va svolto in funzione degli obiettivi e delle direttive di politica aziendale, nel più ampio contesto della pianificazione aziendale.

La pianificazione del personale abbraccia i seguenti argomenti:

- **Il dimensionamento degli organici, cioè le teste.** Tiene conto dei previsti esodi, trasferimenti, riorganizzazioni e definisce conseguentemente le necessarie assunzioni o altre azioni. L'eventuale fabbisogno di personale risultante, corredato dalla specificazione della tipologia e della qualità delle risorse da reclutare, costituisce il principale input del processo di selezione del personale. Poiché l'iter di ricerca e selezione del personale può risultare lungo, la pianificazione del personale deve abbracciare un periodo congruentemente ampio.
- **Il costo.** Tiene conto della composizione del costo del lavoro e delle sue previste variazioni, applicandolo alla previsione degli organici di cui sopra. La dimensione del costo previsto va a confluire nelle elaborazioni del controllo di gestione. È da ricordare che in numerose tipologie di aziende il costo del personale è una componente significativa dei costi totali, alla quale va quindi riservata la dovuta attenzione.
- **Le ore disponibili.** Tiene conto del calendario lavorativo e delle variabili connesse (ferie, permessi, assenteismo, straordinario, tipi di orario), applicandole alla previsione degli organici di cui sopra. È il dato da confrontare con il carico di lavoro previsto dai piani produttivi, per verificare la compatibilità delle necessità con la potenzialità.

Come tutti i processi di pianificazione e budgeting, anche la definizione del piano del personale è un processo iterativo, che si definisce tramite confronti ed affinamenti successivi.

CONTINUITA' OPERATIVA

Per continuità operativa (in inglese business continuity) si intende la capacità di un'organizzazione di continuare a erogare prodotti o servizi a livelli predefiniti accettabili a seguito di un incidente.

Storia

La continuità operativa nacque verso la fine degli anni '70 negli Stati Uniti d'America come conseguenza dell'avvento dell'Information Technology nelle aziende. I manager si resero conto che in caso di malfunzionamento dei sistemi IT, non era più possibile tornare a processi manuali. Pertanto iniziarono a riflettere sulla continuità dei processi IT, attraverso le prime attività di Disaster Recovery. Una delle difficoltà iniziali dei tecnici chiamati a fare queste riflessioni fu quella di giustificare investimenti significativi per preparare l'organizzazione a reagire a eventi distruttivi con bassa probabilità di accadimento. Si instaurò così verso la metà degli anni '80 la prima metodologia di Business Impact Analysis, che venne originariamente applicata al solo ambito informatico.

La disciplina iniziò quindi a evolversi e a essere implementata anche in altri Paesi anglosassoni (principalmente nel Regno Unito e in Australia). Negli anni '90 le organizzazioni incominciarono inoltre ad allargare la riflessione anche alle risorse umane, agli asset fondamentali e ai processi aziendali nel loro complesso. In quegli stessi anni il British Standards Institution lanciò un primo standard per la sicurezza informatica, che negli anni è stato modificato fino a diventare l'attuale Norma ISO/IEC 27001:2013) che tra i principi fondamentali enunciava la necessità di continuità operativa, definita ai tempi ancora in termini di disponibilità dei dati.

A cavallo tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 vennero fondate anche diverse associazioni professionali, alcune delle quali diventate con il tempo di rilevanza globale. Verso la fine del XX secolo, grazie soprattutto al lavoro di questi enti, emerse invece l'idea di un approccio olistico alla materia. Stava diventando ormai evidente la necessità di fornire protezione e resilienza a tutte le attività di un'organizzazione, non solo a quelle di derivazione IT.

Negli anni 2000, quindi, anche a seguito dell'impulso di gravi eventi (come gli Attentati dell'11 settembre 2001) che hanno ampliato ulteriormente la riflessione agli aspetti di gestione delle crisi, si è cercato di codificare la continuità operativa e classificarla come parte della famiglia degli standard dei sistemi di gestione, seguendo un percorso già tracciato dai servizi di Qualità, Ambiente e Information Security. Questo ebbe inizio con una serie di norme guida che hanno poi portato alla definizione della Norma ISO 22301:2012.

Descrizione

Si tratta di una disciplina di gestione che consente all'organizzazione - privata o pubblica che sia - di diventare più resiliente agli incidenti che potrebbero causarne l'interruzione delle attività o addirittura minacciarne l'esistenza. Come tale, la continuità operativa è una delle discipline chiave della resilienza organizzativa e contribuisce quindi a un significativo miglioramento delle performance dell'organizzazione. La continuità operativa, infatti, fornisce in modo univoco il quadro di riferimento per comprendere come il valore viene creato e mantenuto all'interno di un'organizzazione e stabilisce una relazione diretta con le dipendenze o le vulnerabilità inerenti alla distribuzione di tale valore.

Erroneamente, viene spesso confusa con il disaster recovery che è applicabile (come misura di gestione di un incidente critico) unicamente alla sicurezza informatica. La continuità operativa ha un campo di applicazione molto più ampio e prevede riflessioni

anche su persone, siti, risorse, fornitori dell'organizzazione e servizi pubblici. Pertanto, il concetto di disastro ha a che fare unicamente con la sicurezza informatica, l'emergenza, la crisi e la catastrofe con la continuità operativa.

Continuità operativa e gestione del rischio

Tramite i modelli di gestione del rischio, le organizzazioni danno la percezione di tutela e creazione di valore per le parti interessate (azionisti, addetti, clienti e utenti, fornitori, comunità locale, autorità di regolamentazione e pubblico in generale). Questo obiettivo è molto simile a ciò che è espresso quale fondamento logico per la continuità operativa. Quindi è chiaro che le due discipline debbano condividere una serie di caratteristiche.

Il risk management ha solitamente una più ampia portata rispetto alla continuità operativa, comportando in alcune grandi organizzazioni - specialmente nel settore finanziario - la necessità per la continuità operativa di adeguarsi al quadro complessivo dei rischi. Questo è perfettamente possibile da realizzare, purché vi sia una chiara distinzione a livello di terminologia e di contenuti tra le due discipline. A questo proposito è importante notare come la continuità operativa si focalizzi - in particolare nella fase di Analisi - sull'identificazione delle vulnerabilità organizzative collegate al valore di base che supportano (Analisi delle Minacce) e sulla comprensione dell'impatto di una loro indisponibilità sull'organizzazione (Business Impact Analysis).

La continuità operativa non è dunque solo identificazione, valutazione e segnalazione di ogni singolo rischio concepibile per un'organizzazione, i suoi mercati, i clienti e il contesto in cui opera e non è certamente mera assegnazione delle probabilità di manifestazione degli eventi. La gestione dei rischi identifica le minacce catastrofiche che sono al di fuori del controllo dell'organizzazione, mentre la gestione della continuità operativa si preoccupa di definire il modo per ridurre l'impatto di tali minacce, qualora si dovessero verificare.

La valutazione dei rischi che viene svolta all'interno di un programma di gestione della continuità operativa è di solito a livello operativo, in quanto riguarda l'interruzione delle attività. Tale valutazione dei rischi può integrare quella intrapresa come parte del programma di gestione dei rischi. L'implementazione di entrambe le discipline, continuità operativa e gestione dei rischi, fornisce a un'organizzazione l'opportunità di rafforzare la sua resilienza, ma questo avverrà solo se il management delle due discipline è effettivamente coordinato.

Continuità operativa e gestione delle crisi

La gestione delle crisi è il processo tramite il quale viene sviluppata e applicata la capacità organizzativa di affrontare eventi critici, intesi come situazioni anormali e di grave instabilità che minacciano gli obiettivi strategici, la reputazione o la sopravvivenza stessa di un'organizzazione. Le crisi non comportano necessariamente un'interruzione delle attività dell'organizzazione, si pensi ad esempio all'eventualità di dover gestire notizie mediatiche negative potenzialmente in grado di danneggiare la reputazione di un'organizzazione. Tuttavia, la gestione delle crisi richiede conoscenze e competenze specialistiche del tutto assimilabili a quelle previste nell'ambito del Programma di gestione della continuità operativa.

La gestione delle crisi è quindi certamente una delle attività che deve essere affrontata da qualsiasi organizzazione che implementi la continuità operativa. Non dovrebbe pertanto essere separata dalla continuità operativa, in quanto parte integrante di una qualsiasi

risposta positiva a un incidente. Potrebbero esserci comunque ulteriori aspetti della disciplina da considerare quando viene applicata a incidenti derivanti da minacce non operative, come ad esempio la gestione dei media e la comunicazione con gli stakeholder esterni in caso di crisi. In ogni caso, il coordinamento delle attività di gestione delle crisi pertiene al livello strategico del Sistema di Gestione della Continuità Operativa.



Il Ciclo di Vita del BCM:
il miglioramento della resilienza organizzativa

Rappresentazione grafica utilizzata dal Business Continuity Institute per identificare le sei fasi del ciclo di vita della gestione della continuità operativa.

[Standard e norme di riferimento](#)

Nel mese di maggio del 2012 è stata pubblicata dall'International Organization for Standardization la Norma ISO 22301:2012 Societal security -- Business continuity management systems -- Requirements, alla quale nel mese di dicembre ha fatto seguito la Norma ISO 22313:2012 Societal security -- Business continuity management systems -- Guidance. Nel mese di dicembre del 2015, invece, sono state emanate le seguenti Technical Specification correlate: ISO TS 22317:2015 Societal security -- Business continuity management systems -- Guidelines for business impact analysis (BIA) e ISO TS 22318:2015 Societal security -- Business continuity management systems -- Guidelines for supply chain continuity.

In materia di gestione delle crisi, invece, nel mese di maggio del 2014 è stato pubblicato dal British Standards Institution la Norma BS 11200:2014 Crisis management -- Guidance and good practice.

Tutti questi standard forniscono un metodo formalizzato per garantire che il Programma di continuità operativa e gestione della crisi dell'organizzazione sia efficace e allineato alla cultura e ai requisiti dell'organizzazione. L'approccio dei Sistemi di Gestione è utilizzato anche per altre discipline - come l'Information Security (Norma ISO/IEC 27001:2013) e la Qualità (Norma ISO 9001:2015) e quindi un sistema di gestione della

continuità operativa può essere facilmente aggiunto poiché vi è una convergenza di tali Sistemi intorno a un testo standard comune.

Infine, il Business Continuity Institute:

- nel 2013 ha rilasciato le BCI Good Practice Guidelines - basate sulla Norma ISO 22301:2012 - che ad oggi rappresentano il principale punto di riferimento a livello internazionale dei professionisti di continuità operativa per la gestione di un Programma di continuità operativa in azienda;
- nel 2016 ha pubblicato il BCM Legislations, Regulations & Standards Report che riassume tutti i riferimenti normativi in materia per ciascun singolo Paese.

Focus sulla Normativa Italiana - Pubblica Amministrazione

La pubblica amministrazione era tenuta ad assicurare la continuità dei propri servizi per garantire il corretto svolgimento della vita nel Paese secondo l'Art. 97 della Costituzione ed il principio di buon andamento dell'amministrazione, da rispettare seguendo il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) che agli articoli 50 e 50-bis esprimeva e dichiarava le norme che ogni pubblica amministrazione avrebbe dovuto seguire in caso di disastro.

Il d. lgs. 30 dicembre 2010 aveva infatti introdotto nel CAD l'articolo 50-bis (Continuità operativa) i seguenti punti:

- In relazione ai nuovi scenari di rischio, alla crescente complessità dell'attività istituzionale caratterizzata da un intenso utilizzo della tecnologia dell'informazione, le pubbliche amministrazioni predispongono i piani di emergenza in grado di assicurare la continuità delle operazioni indispensabili per il servizio e il ritorno alla normale operatività.
- Il ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione assicura l'omogeneità delle soluzioni di continuità operativa definite dalle diverse Amministrazioni e ne informa con cadenza almeno annuale il Parlamento.

Per la Pubblica Amministrazione, la Continuità Operativa era un dovere perché:

- Sarebbe tenuta ad assicurare la continuità dei propri servizi per garantire il corretto svolgimento delle funzioni pubbliche ed il diritto dei cittadini ad accedere ai servizi pubblici per via telematica (art. 3, d. lgs. 82/2005, “Codice dell'Amministrazione Digitale”).
- L'Art. 97 della Costituzione ed il principio di buon andamento dell'amministrazione devono essere garantiti anche se si utilizzano tecnologie ICT a supporto dei procedimenti.
- La normativa in merito alla Continuità Operativa per gli Enti della pubblica amministrazione all'interno del CAD (art. 50-bis del d. lgs. 30 dicembre 2010, n. 235 - Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82), ed in particolare le “Linee guida per il Disaster Recovery delle Pubbliche Amministrazioni” emesse dall'Agenzia per l'Italia Digitale, imponevano l'adozione da parte degli Enti di un Piano di Disaster Recovery in grado di salvaguardare i servizi erogati mediante specifiche infrastrutture ICT.

All'interno del CAD erano presenti dall'articolo 50 in poi le maggiori norme che le pubbliche amministrazioni avrebbero dovuto rispettare a seguito di un disastro che ne

infici la continuità operativa. Queste norme in molti casi sono state redatte a seguito di eventi disastrosi accaduti in Italia recentemente come il terremoto in Abruzzo e in Emilia.

L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) aveva anche pubblicato un aggiornamento delle "Linee Guida per il Disaster Recovery (DR) delle Pubbliche Amministrazioni" ai sensi del comma 3, lettera b) dell'art. 50-bis del d. lgs. 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'Amministrazione Digitale). Questa versione era il risultato di un lavoro congiunto fra AgID, Pubbliche Amministrazioni e rappresentanze dei fornitori. Gli interventi di razionalizzazione rispettavano le evoluzioni delle funzioni dell'Agenzia e del quadro normativo vigente, le disposizioni in tema di sicurezza informatica e tutela della privacy, nonché i provvedimenti del Garante per la protezione di dati personali.

Tuttavia, il d. lgs. n. 179 del 26 agosto 2016 ha abrogato integralmente l'art. 50-bis del CAD, di fatto eliminando l'obbligo di continuità operativa per le Pubbliche Amministrazioni.

Banche

Gli operatori del settore bancario sono tenuti al rispetto della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 che in particolare al Titolo IV - Capitolo 5 fornisce delle linee disposizioni specifiche per la continuità operativa. La normativa si applica a tutte le banche e ai gruppi bancari, con dei requisiti particolari e aggiuntivi per i soggetti, individuati nominativamente, con apposita comunicazione, fra i gruppi bancari e le banche non appartenenti a gruppi con una quota di mercato, calcolata sul totale attivo, superiore al 5% del totale del sistema bancario.

Nell'ambito dei gruppi bancari, i requisiti particolari si applicano alla capogruppo, alle singole controllate bancarie italiane con totale attivo superiore a 5 miliardi di euro e alle altre controllate bancarie, finanziarie e strumentali che, indipendentemente dalla dimensione e localizzazione, svolgono in misura rilevante i processi a rilevanza sistemica o danno un supporto essenziale a questi ultimi.

Possono essere altresì assoggettati ai requisiti particolari gli operatori, incluse le succursali italiane di banche estere, che, su base individuale, detengono una quota di mercato superiore al 5% in almeno uno dei seguenti segmenti del sistema finanziario italiano: regolamento lordo in moneta di banca centrale, liquidazione di strumenti finanziari, servizi di controparte centrale, sistemi multilaterali di scambio di depositi interbancari in euro, aste BCE, operazioni di finanziamento del Tesoro effettuate tramite asta, mercato dei pronti contro termine all'ingrosso su titoli di Stato, pagamento delle pensioni sociali, bollettini postali.

Tecnologia dell'informazione (information technology)

La tecnologia dell'informazione, in acronimo TI (in inglese information technology, in acronimo IT), è l'insieme dei metodi e delle tecnologie che vengono utilizzate in ambito pubblico, privato o aziendale per l'archiviazione, la trasmissione e l'elaborazione di dati e informazioni attraverso l'uso di reti (reti aziendali, internet ecc.), elaboratori (PC, server, mainframe ecc.) e attrezzature di telecomunicazione (datacenter, router, smartphone, tablet, GPS ecc.). In generale, hardware, software, e comunicazione digitale (ICT) sono i tre settori su cui vengono sviluppate le tecnologie IT che oggi sono impiegate in modo diffuso nei contesti sociali, commerciali ed economici di tutto il mondo.

Il termine si usa comunemente come sinonimo di computer e reti di computer, ma ricomprende anche altre tecnologie di distribuzione dell'informazione, come la televisione, i telefoni e internet. Parecchie industrie sono legate alla tecnologia dell'informazione, inclusi hardware, software, elettronica, semiconduttori, attrezzature per la telecomunicazione, commercio elettronico, web design e servizi informatici.

Gli esseri umani memorizzano, recuperano, manipolano e comunicano informazioni fin da quando i Sumeri in Mesopotamia svilupparono la scrittura cuneiforme verso il 3000 a.C., ma il termine tecnologia dell'informazione nel suo senso moderno apparve per la prima volta in un articolo del 1958 pubblicato nella Harvard Business Review; gli autori Harold J. Leavitt e Thomas L. Whisler commentavano che "la nuova tecnologia non ha ancora un unico nome consolidato. La chiameremo tecnologia dell'informazione (TI)". La loro definizione consiste di tre categorie: tecniche di elaborazione, applicazione di metodi statistici e matematici al processo decisionale e simulazione di pensieri di ordine superiore attraverso programmi informatici.

In base alle tecnologie di memorizzazione ed elaborazione impiegate, è possibile distinguere quattro diverse fasi dello sviluppo della TI: pre-meccanica (3000 a.C. – 1450 d.C.), meccanica (1450–1840), elettromeccanica (1840–1940) ed elettronica (1940–oggi). Questa voce si focalizza sul periodo più recente, cominciato all'incirca nel 1940.

[Storia della tecnologia del computer](#)

Dispositivi per aiutare la memoria umana nell'effettuare calcoli numerici sono usati da migliaia di anni. Probabilmente i primi ausili furono i bastoncini di contrassegno. La macchina di Anticitera, risalente all'incirca al principio del I secolo a.C., è considerata generalmente il primo computer analogico e il primo meccanismo a ingranaggi conosciuto. Meccanismi a ingranaggi comparabili non emersero in Europa fino al XVI secolo e fu solo nel 1645 che fu sviluppato il primo calcolatore meccanico capace di eseguire le quattro operazioni aritmetiche elementari.

Gli elaboratori elettronici, utilizzando relè o valvole, cominciarono ad apparire nei primi anni '40 del '900. Lo Zuse Z3 elettromeccanico, completato nel 1941, fu il primo computer programmabile del mondo e - secondo i criteri moderni - una delle prime macchine che potesse essere considerata una macchina informatica completa. Colossus, sviluppato in Inghilterra durante la seconda guerra mondiale per decrittare i messaggi tedeschi, fu il primo computer digitale elettronico. Sebbene fosse programmabile, non era multiuso, essendo progettato per eseguire un unico compito soltanto. La programmazione era condotta usando spine e interruttori per alterare la cablatura interna. Il primo computer a programma memorizzato digitale elettronico riconoscibilmente moderno fu la Small-Scale Experimental Machine (SSEM), ossia "macchina sperimentale su scala ridotta", che eseguì il suo primo programma il 21 giugno 1948.

Lo sviluppo dei transistor alla fine degli anni '40 presso i Laboratori Bell permise a una nuova generazione di computer di essere progettati con un consumo elettrico notevolmente ridotto. Il primo computer a programma memorizzato disponibile commercialmente, il Ferranti Mark I, conteneva 4050 valvole e aveva un consumo elettrico di 25 kilowatt. Per fare un paragone, il primo computer transistorizzato, sviluppato all'Università di Manchester e operativo a partire dal novembre 1953, consumava solo 150 watt nella sua versione finale.

Il computer nacque quindi con l'obiettivo di risolvere problemi matematici complessi ed era formato da tre generatori: tubi a vuoto, transistor e circuiti integrati. La funzione per cui nacque è quindi diversa dalla funzione che svolge oggi, infatti i nostri computer presentano numerose differenze rispetto a quelli originari soprattutto in termini di potenza; inoltre, il computer moderno si caratterizza per essere la combinazione di software e hardware.

Dallo studio dell'evoluzione storica delle infrastrutture IT si possono identificare sei epoche per comprendere meglio l'evoluzione nel tempo del computer:

- albori (1945-1959);
- epoca del mainframe e dei minicomputer (dal 1959);
- epoca del PC (dal 1981);
- epoca delle reti informatiche (dal 1982);
- epoca di Internet (dal 1991);
- epoca delle architetture cloud computing.

Nella prima epoca storica si ha la nascita dei primi computer, come, ad esempio, UNIVAC, che immagazzinava sia istruzioni sia dati in un'unità di memorizzazione comune e costava circa un milione di dollari. Altri modelli di computer di questa prima fase sono IBM 701 e IBM 650, caratterizzati dal fatto che non venivano venduti, ma noleggiati mensilmente; nel 1960 negli Stati Uniti ne vennero installati circa seimila.

Il primo computer della seconda generazione fu invece l'IBM 7090 a transistor; questa epoca è caratterizzata da un accentramento della capacità elaborativa presso un centro dati, il CED, sotto il controllo diretto di programmatori professionisti e operatori di sistemi. Dal 1965, inoltre, vennero messi in commercio i minicomputer, cioè potenti elaboratori offerti a prezzi decisamente inferiori rispetto ai mainframe IBM, che rendevano possibile l'elaborazione in modalità decentralizzata e la personalizzazione.

I primi PC apparvero a fine anni '70, mentre il primo PC IBM risale al 1981. L'era del PC fu caratterizzata dalla decentralizzazione della capacità elaborativa e dal riequilibrio tra componente HW e SW a favore di quest'ultima. Oggi ci sono oltre un milione e mezzo di PC.

Le reti informatiche nascono come sistema di collegamento tra dispositivi informatici con lo scopo di condividere informazioni e risorse. Il primo collegamento tra varie università degli Stati Uniti risale al 1969, mentre dal 1982 vennero definiti i protocolli per l'utilizzo di tali reti.

Si entra ufficialmente nell'epoca di Internet quando, nel 1991, al CERN di Ginevra viene introdotto il World Wide Web, più comunemente noto come WWW, che permetteva di fruire di contenuti multimediali tramite link ed oggi è il principale servizio di Internet.

Il passo successivo all'utilizzo di Internet è il fatto che sono sufficienti un PC e una connessione: non serve installare alcunché per navigare sul Web, si parla quindi di modello Cloud, come, ad esempio, SaaS, PaaS, IaaS. La disponibilità di una copertura internet globale permette di essere sempre connessi: è sufficiente un computer dotato di browser per utilizzare una risorsa. Tutto ciò permette di avere maggior monitoraggio e controllo dei consumi, nonché una maggiore elasticità.

Memorizzazione dati

I primi computer elettronici come Colossus facevano uso di un nastro perforato, una lunga striscia di carta sulla quale i dati erano rappresentati da una serie di buchi, una tecnologia ora obsoleta. La memorizzazione elettronica dei dati, che si usa nei computer moderni, risale alla seconda guerra mondiale, quando fu sviluppata una forma di memoria a linea di ritardo per rimuovere l'eco spurio dai segnali radar, la cui prima applicazione pratica fu la linea di ritardo al mercurio. Il primo supporto di memoria digitale ad accesso casuale fu il tubo Williams, basato su un normale tubo a raggi catodici, ma l'informazione memorizzata in esso e la memoria a linea di ritardo erano volatili, in quanto dovevano essere aggiornate continuamente, così venivano perse una volta che era rimossa la corrente. La prima forma di memorizzazione per computer non volatile fu il tamburo magnetico, inventato nel 1932 e usato nel Ferranti Mark 1, il primo computer elettronico multiuso della storia a poter essere disponibile commercialmente.

L'IBM introdusse il primo disco rigido nel 1956, come componente del suo sistema di computer 305 RAMAC. La maggior parte dei dati digitali oggi sono ancora memorizzati magneticamente sui dischi rigidi, oppure otticamente su mezzi come i CD-ROM. Fino al 2002 la maggior parte delle informazioni era memorizzata su dispositivi analogici, ma quell'anno la capacità di memorizzazione digitale superò per la prima volta quella analogica. Al 2007 quasi il 94% dei dati memorizzati in tutto il mondo era conservato digitalmente: il 52% su dischi rigidi, il 28% su dispositivi ottici e l'11% su nastro magnetico digitale. È stato stimato che la capacità mondiale di memorizzare informazioni su dispositivi elettronici crebbe da meno di 3 exabyte nel 1986 a 295 exabyte nel 2007, raddoppiando grosso modo ogni tre anni.

Basi di dati

I sistemi di gestione delle basi di dati emersero negli anni '60 per affrontare il problema di memorizzare e recuperare grandi quantità di dati in modo accurato e rapido. Uno dei primi sistemi fu l'Information Management System (IMS) dell'IBM, che è ancora ampiamente utilizzato più di quarant'anni dopo. L'IMS memorizza dati gerarchicamente, ma negli anni '70 Ted Codd propose un modello alternativo di memorizzazione relazionale basato sulla teoria degli insiemi, sulla logica dei predicati, e sui concetti familiari di tabelle, righe e colonne. Il primo sistema per la gestione di basi dati relazionale (relational database management system, RDBMS) di tipo commerciale fu reso disponibile dalla Oracle nel 1980.

Tutti i sistemi per la gestione di basi di dati relazionali consistono in un numero di componenti che insieme consentono ai dati che memorizzano di essere acceduti simultaneamente da molti utenti, pur mantenendo la loro integrità. Una caratteristica di tutte le basi di dati è che la struttura dei dati che contengono è definita e memorizzata separatamente dai dati stessi, in uno schema di base di dati.

Negli ultimi anni l'extensible markup language (XML) ("linguaggio marcatore estensibile") è diventato un formato per la rappresentazione dei dati molto diffuso. Sebbene i dati XML possano essere memorizzati in normali file system, sono conservati comunemente in basi di dati relazionali per trarre vantaggio dalla loro "robusta implementazione, verificata da anni di sforzi sia teorici che pratici". Come evoluzione dello Standard Generalized Markup Language (SGML) ("linguaggio marcatore generalizzato standard"), la struttura basata sui testi dell'XML offre il vantaggio di essere leggibile sia dalle macchine che dall'uomo.

Recupero dati

Il modello delle basi di dati relazionali introdusse un linguaggio di interrogazione strutturato, il cosiddetto Structured Query Language (SQL), indipendente dal linguaggio di programmazione e basato sull'algebra relazionale.

I termini "dato" e "informazione" non sono sinonimi. Qualunque cosa sia memorizzata è un dato, ma diviene un'informazione soltanto quando è organizzata e presentata in un modo significativo. La maggior parte dei dati digitali del mondo è non strutturata e memorizzata in una varietà di formati fisici diversi anche all'interno di un'unica organizzazione. I "magazzini di dati" (data warehouses) cominciarono ad essere sviluppati negli anni '80 per integrare queste disparate archiviazioni. Essi contengono tipicamente dati estratti da varie fonti, comprese fonti esterne come Internet, organizzati in modo tale da facilitare i sistemi di supporto alle decisioni (decision support systems, DSS).

Trasmissione dati

La trasmissione dati presenta tre aspetti: trasmissione, propagazione e ricezione. Essa, in linea di massima, può essere categorizzata come una radiodiffusione, nella quale le informazioni sono trasmesse unidirezionalmente a valle, o una telecomunicazione, con canali bidirezionali a monte e a valle.

XML è sempre più impiegato come mezzo per lo scambio di dati fin dai primi anni 2000, particolarmente per interazioni orientate alle macchine, come quelle nei protocolli orientati al web come SOAP, che descrivono "dati-in-transito piuttosto che ... dati-a-riposo". Una delle sfide di tale uso è convertire i dati da basi di dati relazionali in strutture con un modello a oggetti di un documento (Document Object Model, DOM) XML.

Manipolazione dati

Hilbert e Lopez identificano il ritmo esponenziale del cambiamento tecnologico (una specie di legge di Moore): la capacità delle macchine, specifica per ogni applicazione, di elaborare informazioni pro capite raddoppiò grosso modo ogni quattordici mesi tra il 1986 e il 2007; la capacità dei computer multiuso del mondo raddoppiò ogni diciotto mesi durante gli stessi due decenni; la capacità pro capite delle telecomunicazioni globali raddoppiò ogni trentaquattro mesi; la capacità di memorizzazione pro capite richieste grosso modo quaranta mesi per raddoppiare (ogni tre anni); l'informazione pro capite trasmessa, infine, è raddoppiata ogni 12,3 anni.

Massicce quantità di dati sono memorizzate in tutto il mondo ogni giorno, ma, a meno che non possano essere analizzati e presentati efficacemente, essi risiedono essenzialmente in quelle che sono state chiamate tombe dei dati: "archivi di dati che sono visitati raramente". Per affrontare questo tema, alla fine degli anni '80 emerse la tecnica dell'esplorazione di dati o data mining, "il processo di scoprire modelli e conoscenze interessanti da grandi quantità di dati".

Prospettiva accademica

In un contesto accademico, l'Association for Computing Machinery ("Associazione per i macchinari informatici") definisce la TI come "programmi di laurea di primo livello che preparano gli studenti a soddisfare i bisogni di tecnologia informatica di aziende, pubblica amministrazione, sanità, scuole e altri tipi di organizzazioni ... Gli specialisti in TI

assumono la responsabilità di selezionare i prodotti hardware e software appropriati per un'organizzazione, integrando quei prodotti con i bisogni organizzativi e con l'infrastruttura, e installando, personalizzando e mantenendo quelle applicazioni per gli utenti informatici dell'organizzazione."

Prospettiva commerciale e occupazionale

In un contesto commerciale, l'Information Technology Association of America ("Associazione per la tecnologia dell'informazione d'America") ha definito la tecnologia dell'informazione come "studio, progettazione, sviluppo, applicazione, implementazione, sostegno o gestione di sistemi informativi basati sui computer". Le responsabilità di coloro che lavorano nel campo includono l'amministrazione di reti, lo sviluppo e l'installazione di software e la pianificazione e la gestione del ciclo di vita della tecnologia di un'organizzazione, in base al quale l'hardware e il software sono mantenuti, aggiornati e sostituiti.

Il valore commerciale della tecnologia dell'informazione risiede nell'automazione dei processi aziendali, nella fornitura di informazioni per la presa di decisioni, nel connettere le imprese con i loro clienti e nella fornitura di strumenti di produttività per aumentare l'efficienza.

Previsione spesa mondiale TI (in miliardi di dollari statunitensi)

Categoria	Spesa 2014	Spesa 2015
Dispositivi	685	725
Sistemi per centri dati	140	144
Software aziendale	321	344
Servizi IT	967	1 007
Servizi di telecomunicazione	1 635	1 668
Totale	3 749	3 888

Prospettiva etica

Il settore dell'etica dell'informazione fu fondato dal matematico Norbert Wiener negli anni '40. Alcuni dei temi etici associati all'uso della tecnologia dell'informazione comprendono:

- violazioni del diritto d'autore da parte di coloro che scaricano file memorizzati senza il permesso dei detentori del diritto d'autore;
- datori di lavoro che controllano le email e altri usi di Internet da parte dei loro dipendenti;
- email non richieste;
- hacker che accedono alle banche dati in linea;
- siti web che installano cookie o spyware per monitorare le attività in linea di un utente.

Sicurezza informatica

La sicurezza informatica (in inglese computer security), è l'insieme dei mezzi, delle tecnologie e delle procedure tesi alla protezione dei sistemi informatici in termini di disponibilità, confidenzialità e integrità dei beni o asset informatici.

Aspetti generali

Un sinonimo che trova talvolta impiego in questo contesto è cibersicurezza (dall'inglese cyber security), termine che più precisamente ne rappresenta una sottoclasse, essendo quell'ambito della sicurezza informatica che dipende solo dalla tecnologia: con esso si enfatizzano spesso qualità di resilienza, robustezza e reattività che una tecnologia deve possedere per fronteggiare attacchi mirati a comprometterne il suo corretto funzionamento e le sue performance.

Nella sicurezza informatica sono coinvolti elementi tecnici, organizzativi, giuridici e umani. Per valutare la sicurezza solitamente è necessario individuare le minacce, le vulnerabilità e i rischi associati ai beni informatici, al fine di proteggerli da possibili attacchi (interni o esterni) che potrebbero provocare danni diretti o indiretti di impatto superiore a una determinata soglia di tollerabilità (es. economico, politico-sociale, di reputazione, ecc...) a un'organizzazione. Oltre alle tre fondamentali proprietà (disponibilità, riservatezza, integrità) possono essere considerate anche: autenticità, non ripudiabilità, responsabilità, affidabilità.

La sicurezza informatica è un problema molto sentito in ambito tecnico-informatico per via della crescente informatizzazione della società e dei servizi (pubblici e privati) in termini di apparati e sistemi informatici e della parallela diffusione e specializzazione degli attaccanti.

L'interesse per la sicurezza dei sistemi informatici è dunque cresciuto negli ultimi anni, proporzionalmente alla loro diffusione e al ruolo da essi svolto nella collettività.

Sicurezza domestica e nelle aziende

Dal momento che l'informazione è un bene aziendale, e che ormai la maggior parte delle informazioni sono custodite su supporti informatici, ogni organizzazione è interessata a garantire la sicurezza dei propri dati, in un contesto dove i rischi informatici causati dalle violazioni dei sistemi di sicurezza sono in continuo aumento. Per questo esistono precise norme in materia di privacy, tra cui ad esempio il Regolamento generale sulla protezione

dei dati. La materia privacy è però limitativa, trattando essa unicamente il tema della protezione dei dati personali ed escludendo il resto; la legge sulla privacy infatti non impone alcuna protezione per informazioni prive di dati personali. Spesso si fa confusione tra tutela dei dati personali e sicurezza delle informazioni tout court (informazioni riservate e confidenziali ma che nulla hanno che vedere con dati personali).

Esiste a livello internazionale la norma ISO 27001 finalizzata alla standardizzazione delle modalità adatte a proteggere i dati e le informazioni da minacce di ogni tipo, al fine di assicurarne l'integrità, la riservatezza e la disponibilità. Lo standard indica i requisiti di un adeguato sistema di gestione della sicurezza delle informazioni (SGSI; in inglese Information security management system o ISMS) finalizzato a una corretta gestione dei dati dell'azienda. Una fase indispensabile di ogni pianificazione della sicurezza è la valutazione del rischio e la gestione del rischio. Le organizzazioni possono far certificare ISO 27001 il proprio SGSI.

Sicurezza dei programmi

Il problema della sicurezza dei programmi (sistemi operativi e applicazioni) si è posto all'attenzione degli sviluppatori di software come conseguenza della sensibile crescita dell'uso degli strumenti informatici e di Internet. Per quanto riguarda la produzione di software "protetti", il concetto di sicurezza si può definire come l'assenza di condizioni conflittuali capaci di produrre danni mortali o irreparabili a un sistema. Nella progettazione di software è quindi fondamentale raggiungere il compromesso più funzionale tra l'efficienza d'uso del programma in questione e la sua capacità di "sopravvivenza" ad attacchi esterni e a errori più o meno critici. Il livello base della sicurezza dei programmi è fornito dalla sicurezza del sistema operativo su cui poggiano i programmi applicativi.

Caratteristiche di sicurezza

Due caratteristiche fondamentali esplicano il concetto di sicurezza:

- Safety (sicurezza): una serie di accorgimenti atti ad eliminare la produzione di danni irreparabili all'interno del sistema.
- Reliability (affidabilità): prevenzione da eventi che possono produrre danni di qualsiasi gravità al sistema.

Un software (o programma) è tanto più sicuro quanto minori sono le probabilità che si verifichi un guasto e la gravità del danno conseguente al guasto stesso.

In ordine crescente, i possibili effetti dei guasti in cui può incorrere un software sono:

- nessun effetto;
- danno trascurabile;
- danno significativo;
- danno elevato;
- danno catastrofico.

Verifica della sicurezza di un programma

Una volta prodotto il software si procede alla verifica del suo comportamento, in modo tale da effettuare una ricerca estesa dei difetti presenti, per passare poi alla loro eventuale

eliminazione. Esistono diversi modelli di sicurezza per il controllo dei programmi, basati su due metodi differenti:

- **Semantic-based security model** (modelli di sicurezza basati sulla semantica): la sicurezza del programma controllato viene esaminata in termini di comportamento del programma
- **Security-typed language** (modelli di sicurezza basati sul linguaggio): i tipi delle variabili sono seguiti dall'esplicazione delle politiche adottate per l'uso dei dati battuti.

Per essere efficace un programma deve essere controllato nelle sue specifiche e deve essere privo di difetti nel codice: a questo fine viene effettuato un controllo delle specifiche del programma e delle prestazioni correlate all'affidabilità; in secondo luogo viene analizzata ogni parte di codice e funzione del sistema.

Errori di programma

L'Institute of Electrical and Electronics Engineers ha catalogato gli errori nel software in tre diverse categorie a seconda della natura degli errori stessi:

- **Error**: è un errore umano verificatosi durante il processo di interpretazione delle specifiche oppure durante l'uso di un metodo o nel tentativo di risoluzione di un problema.
- **Failure**: è un comportamento del software imprevisto e incongruo rispetto alle specifiche del programma stesso.
- **Fault**: è un difetto del codice sorgente.

Attacchi tipici

- Virus informatici.
- Trojan.
- Cracking.

Contromisure

- Aggiornamento di sistemi operativi con patch di sicurezza.
- Antivirus: consente di proteggere il proprio computer da software dannosi, conosciuti come virus. Un buon antivirus deve essere costantemente aggiornato ad avere in continua esecuzione le funzioni di scansione in tempo reale. Per un miglior utilizzo l'utente deve avviare con regolarità la scansione dei dispositivi del computer (dischi fissi, dischi rimovibili, CD, DVD), per verificare la presenza di virus, worm ecc. Per evitare la diffusione di virus è inoltre utile controllare tutti i file che si ricevono o che vengono spediti tramite posta elettronica facendoli verificare dall'antivirus correttamente configurato a tale scopo.

Sicurezza dei sistemi informatici

L'approccio odierno alla cybersecurity si focalizza sul cosa e come fare per prevenire un incidente di sicurezza e come comportarsi nel caso un tale incidente si verifichi. Ciò è anche confermato nelle linee guida (cybersecurity framework) emanate dal National Institute of Standards and Technology (NIST) che prevedono i seguenti macro-processi:

- Identifica (identify).
- Proteggi (protect).
- Rileva (detect).
- Rispondi (respond).
- Ripristina (recover).

Analisi del rischio

La cosiddetta analisi del rischio parte dall'identificazione dei beni da proteggere, per poi valutare le possibili minacce in termini di probabilità di occorrenza e relativo danno potenziale (gravità). In base alla stima del rischio si decide se, come e quali contromisure di sicurezza adottare (piano di rischio). L'analisi del rischio tipicamente precede la fase di messa in esercizio del sistema informatico.

Spesso l'obiettivo dell'attaccante non è rappresentato dai sistemi informatici in sé, ma piuttosto dai dati in essi contenuti: la sicurezza informatica è quindi interessata ad impedire gli accessi illeciti non solo agli utenti non autorizzati, ma anche a soggetti con autorizzazione limitata a specifiche operazioni, per evitare che dei dati appartenenti al sistema informatico vengano copiati, modificati o cancellati.

Le violazioni possono essere molteplici: vi possono essere tentativi non autorizzati di accesso a zone riservate, furto di identità digitale o di file riservati, utilizzo di risorse che l'utente non dovrebbe potere utilizzare ecc. La sicurezza informatica si occupa anche di prevenire eventuali situazioni di denial of service (DoS). I DoS sono attacchi sferrati al sistema con l'obiettivo di renderne inutilizzabili alcune risorse in modo da danneggiare gli utenti del sistema.

Pentest

In aggiunta all'analisi del rischio è spesso eseguito un test di penetrazione, colloquialmente noto come pentest o hacking etico; esso è un attacco informatico simulato autorizzato su un sistema informatico, eseguito per valutare la protezione del sistema. Il test viene eseguito per identificare i punti deboli (denominati anche vulnerabilità), inclusa la possibilità per parti non autorizzate di accedere alle funzionalità e ai dati del sistema, e punti di forza, consentendo una valutazione completa del rischio. Non deve essere confuso con una semplice valutazione della vulnerabilità in quanto la prova non si limita a identificare debolezze ma tenta di violare le protezioni (se esistenti). Un penetration test, pur essendo una prova di sicurezza, richiede esso stesso, per sua natura, che sia predisposto un piano di sicurezza.

Minacce e vulnerabilità

I sistemi informatici sono soggetti a minacce che possono sfruttare vulnerabilità (minaccia e vulnerabilità sono concetti contigui ma distinti): questo potrebbe causare attacchi volti all'accesso ai dati in esso contenuti oppure o a minarne la funzionalità o disponibilità di servizio. Spesso dal funzionamento o meno del sistema informatico dipende anche la sicurezza dei dati in esso contenuti. Le cause di out of service (indisponibilità) dei sistemi informatici possono essere raggruppate in due classi di eventi:

- eventi accidentali;
- eventi indesiderati.

Eventi accidentali

Gli eventi accidentali non riguardano attacchi malevoli, ma fanno riferimento a eventi causati accidentalmente dall'utente stesso, tipo: uso difforme dal consigliato di un qualche sistema, incompatibilità di parti hardware, guasti imprevisti, ecc. Tutti questi eventi compromettono la sicurezza del sistema soprattutto in termini di disponibilità. Non esistono soluzioni generali per evitare gli eventi accidentali; un primo rimedio è il fare regolarmente una copia di backup del sistema, comprendente dati e applicazioni, com'è tipico delle procedure di disaster recovery, in modo da poter fronteggiare un danno imprevisto.

Eventi indesiderati

Gli eventi indesiderati sono i cosiddetti attacchi da parte di utenti non autorizzati al trattamento di dati o all'utilizzo di servizi. Alcuni degli eventi indesiderati che si possono subire possono essere:

- attacchi malevoli;
- uso delle autorizzazioni per l'accesso a sistemi o aree, da parte di utenti non autorizzati (privilege escalation).

Principali cause di perdita di dati

Le cause di probabile perdita o compromissione di dati nei sistemi informatici possono essere classificate in:

- Malware.
- Smarrimento o furto di documenti, dispositivi mobili o fissi.
- Divulgazione non intenzionale.
- Frodi con carte di pagamento.

Attacchi tipici

Gli attacchi malevoli vengono fatti, tramite la rete Internet o altra connessione, da parte di utenti remoti che, usando software particolari, a volte creati da loro stessi, si inseriscono abusivamente all'interno del sistema, riuscendo a ottenere disponibilità della macchina, per gestire risorse e dati senza avere i giusti requisiti richiesti. Casi tipici di attacco sono:

- Buffer overflow.
- Denial of service.
- Hacking.
- Ingegneria sociale.
- Keylogging.
- Backdoor.
- Spoofing.
- Social network poisoning.
- Spyware.

Un caso un po' diverso è l'accesso a sistemi da parte di utenti non autorizzati: consiste nell'accesso non autorizzato alla varie risorse e servizi del sistema, ma a differenza di un attacco malevolo, viene usata la macchina e non la rete (es. exploit e shellcode).

Effetti

Nei casi peggiori gli attacchi possono provocare gravi danni a sistemi di interesse nazionale (es. una centrale nucleare che viene messa fuori servizio). La pericolosità degli attacchi più comuni consiste non solo nella presa di possesso di requisiti, dati e servizi altrui, ma anche causa all'utente cosiddetto "derubato" una sorta di insicurezza a far fede sui sistemi informatici che spesso fanno parte della vita quotidiana.

Termine alternativo e neutro di effetto è "impatto".

Misure di sicurezza

La protezione dagli attacchi informatici viene ottenuta agendo a due livelli principali:

- sicurezza fisica (detta anche "sicurezza fisica ed ambientale");
- sicurezza logica.

Esiste anche il livello di sicurezza organizzativa, costituito da procedure, politiche, autorità e responsabilità, obiettivi e sorveglianza. Inoltre, nell'ultimo decennio in particolare, è emersa con sempre maggiore evidenza l'importanza del fattore umano negli attacchi informatici (consapevolezza)

Sicurezza passiva (sicurezza fisica)

Per sicurezza passiva normalmente si intendono le tecniche e gli strumenti di tipo difensivo, ossia il complesso di soluzioni tecnico-pratiche il cui obiettivo è quello di impedire che utenti non autorizzati possano accedere a risorse, sistemi, impianti, dispositivi, apparati, informazioni e dati di natura riservata. Il concetto di sicurezza passiva pertanto è molto generale: ad esempio, per l'accesso fisico a locali protetti, l'utilizzo di porte di accesso blindate, congiuntamente all'impiego di sistemi di identificazione personale, sono da considerarsi componenti di sicurezza passiva.

Innanzitutto a livello fisico e materiale, ponendo i server in luoghi il più possibile sicuri, dotati di sorveglianza e/o di controllo degli accessi, nonché di sistemi di protezione da danni (fuoco, acqua, sbalzi di corrente, eventi catastrofici, ecc); anche se questo accorgimento fa parte della sicurezza normale e non della "sicurezza informatica", spesso il fatto di adottare le tecniche più sofisticate genera un falso senso di sicurezza che può portare a trascurare quelle semplici.

La sicurezza ambientale è la sicurezza di protezione fisica applicata alle strutture edilizie (edifici, stanze, vani e piani, aree di passaggio o ingresso/uscita o sosta, ecc.) o agli impianti tecnologici relativi alle costruzioni edili (elettrico, climatizzazione, termoidraulico, di rete dati, ecc.). Una sbarra ad un varco carrabile, una telecamera all'accesso di una sede, una canalina cavi anti effrazione posta sui muri esterni, un sensore anticendio di una sala CED sono esempi di dispositivi di sicurezza ambientale.

Sicurezza attiva (sicurezza logica)

Per sicurezza attiva si intendono le tecniche e gli strumenti mediante i quali le informazioni e i dati (nonché le applicazioni) di natura riservata sono resi sicuri, proteggendo gli stessi sia dalla possibilità che un utente non autorizzato possa accedervi (confidenzialità), sia dalla possibilità che un utente non autorizzato possa modificarli (integrità). In questa categoria rientrano sia strumenti hardware che software.

Questo livello è normalmente logico e prevede l'autenticazione e l'autorizzazione di un'entità che rappresenta l'utente nel sistema. Le operazioni effettuate dall'utente durante il processo di autenticazione sono tracciate in file di log. Questo processo di tracciamento delle attività è detto accountability. A esso si associa la successiva fase di audit che è la valutazione di conformità (alle regole) dei dati di log. A volte viene usato il termine audit per entrambe le fasi.

La sicurezza passiva e quella attiva sono tra loro complementari ed entrambe indispensabili per raggiungere un livello di sicurezza adeguato.

Audit di sicurezza

A metà strada tra la sicurezza logica e quella organizzativa è l'audit (informatico) di sicurezza. Esso è eseguito attraverso specifici strumenti dei sistemi operativi o applicazioni software particolari; tramite l'audit è possibile mappare lo stato di sicurezza (ed, eventualmente, di conformità a norme e policy) relativo a impostazioni o utilizzi di apparati, servizi, terminali.

Come detto sopra, la valutazione informatizzata dei log, associata alla relativa comparazione con le regole definite, è un altro esempio di audit di sicurezza. Esistono sistemi informatici che automatizzano il monitoraggio di sicurezza dei log e degli eventi in generale.

Questo tipo di audit, svolto da strumenti informatici, non ha nulla a che vedere con gli audit intesi come verifiche ispettive (queste, invece, sono eseguite da persone che le conducono ai processi del sistema di gestione).

Il fattore umano

Numerose ricerche hanno negli ultimi anni evidenziato come il fattore umano sia una componente essenziale dell'attacco informatico. L'utente finale è oggi considerato l'anello debole del sistema uomo-macchina ed è stimato che più del 90% degli incidenti di sicurezza hanno all'origine una qualche forma di errore umano. Tra le forme più comunemente rilevate di errori e abitudini rischiose troviamo una inadeguata gestione delle proprie password, l'incapacità di riconoscere siti fraudolenti, allegati email pericolosi e URL ingannevoli. Vista l'importanza della componente umana nella determinazione del cyber-rischio complessivo a cui una organizzazione è esposta, l'addestramento alla sicurezza in ambito informatico, mirato ad incrementare la consapevolezza dell'utente finale, a tutti i livelli, non solo consente di conformarsi ai regolamenti di settore e alle buone pratiche della cyber-difesa ma è oggi considerato essenziale nella riduzione del rischio.

L'attenzione per l'utente finale rappresenta un cambiamento culturale profondo per molti operatori nel campo della sicurezza informatica, che hanno tradizionalmente affrontato il problema da una prospettiva esclusivamente tecnica, e segue le linee guida indicate dai maggiori 'security centers' mondiali, che incoraggiano a sviluppare all'interno dell'azienda una cultura della sicurezza, riconoscendo che un utente consapevole costituisce una importante linea di difesa contro gli attacchi informatici.

Altri fattori

Secondo una ricerca effettuata da NordVPN, il rischio di diventare vittima di attacchi informatici dipende anche dal paese e da altri importanti fattori. NordVPN

e Statista hanno infatti stilato una classifica dei paesi a "più alto rischio di attacchi informatici", basandosi su variabili comuni per ogni singolo paese:

- Popolazione.
- Salario medio mensile.
- Turismo.
- Tempo speso su internet.
- Diffusione di internet, smartphone, e-commerce, videogiochi online, streaming, Facebook, Instagram.
- Indice di criminalità.

Dalla analisi (che assegnava ad ogni paese un punteggio tra 0 e 1, in base alla pericolosità) è emerso come siano proprio i paesi più sviluppati ad essere più a rischio; alta redditività, infrastrutture tecnologiche avanzate e alto livello di digitalizzazione porterebbero ad un livello più alto di crimini informatici. Su 50 paesi analizzati, è emerso come sia l'Islanda ad essere il paese a più alto rischio di attacchi informatici, mentre l'Italia si posiziona esattamente a metà, al 24° posto. La classifica completa, con l'elenco dei paesi in ordine di pericolosità da 1° a 50°, è pubblica ed è facilmente consultabile su NordVPN - Cyber Risk Index.

Parametri di protezione

La protezione degli asset informatici è ottenuta attraverso misure di carattere tecnico e organizzativo, sia di prevenzione che di protezione, tese ad assicurare:

- l'accesso protetto e controllato ai dati, a garanzia della confidenzialità delle informazioni trattate (proprietà di riservatezza);
- la consistenza dei dati, intesa come completezza e correttezza degli stessi (proprietà di integrità);
- l'accesso ai dati nei tempi e nei luoghi previsti (proprietà di disponibilità).

Queste tre caratteristiche vengono spesso citate utilizzando la definizione "CIA Triad" (da Confidentiality, Integrity, Availability).

Le proprietà di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati costituiscono l'assunto base sul quale vengono svolte tutte le successive valutazioni di sicurezza. Tali proprietà sono in genere affiancate anche dalla proprietà di non ripudio, ovvero dalla possibilità di attribuire un dato a un mittente o proprietario ben identificato. Una variante dell'integrità è l'immodificabilità di un'informazione (la non modificabilità dei log degli amministratori o di altri critici sono casi tipici).

Il raggiungimento della disponibilità dipende da diversi fattori che interferiscono tra utente e sistema, quali: robustezza del software di base e applicativo, affidabilità delle apparecchiature e degli ambienti in cui essi sono collocati. Spesso dal funzionamento o meno del sistema informatico dipende anche la sicurezza dei dati in esso contenuti.

Contromisure

Le possibili tecniche di attacco sono molteplici, perciò è necessario usare contemporaneamente diverse tecniche difensive per proteggere un sistema informatico, interponendo barriere fra l'attaccante e l'obiettivo. Il sistema informatico deve essere in grado di impedire l'alterazione diretta o indiretta delle informazioni, sia da parte di utenti

non autorizzati, sia a causa di eventi accidentali; inoltre deve impedire l'accesso abusivo ai dati. Inoltre in generale non è buona norma assumere che le contromisure adottate in un sistema siano sufficienti a scongiurare qualsiasi attacco.

Per far fronte a evenienze derivanti da possibili guasti o danni fisici, come sicurezza fisica o passiva molte volte si opera in un contesto di ridondanza degli apparati (es. server cluster) ovvero con sistemi distribuiti all'interno di piani di disaster prevention che, assicurando la tolleranza ai guasti (fault tolerance), garantiscano affidabilità e disponibilità, cioè la continuità operativa del sistema informatico e dell'azienda. A volte si preferisce agire anche in maniera preventiva tramite piani di disaster prevention.

Tra le contromisure più comuni di tipo logico sulla rete locale di un sistema e sui suoi sottosistemi troviamo:

- Sistema di autenticazione: può essere utile l'utilizzo di software per l'autenticazione sicura con un secondo elemento di autenticazione basato su un insieme di caratteri disposti in uno schema suddiviso in file e colonne conosciute dall'utente che dovrà poi inserirle in una combinazione di valori per dimostrare di essere in possesso dei dati corretti. Altro sistema, più sofisticato, è quello del riconoscimento dell'utente tramite l'utilizzo dell'impronta digitale come forma di autenticazione.
- Gestione utenti e relativi permessi.
- Mandatory Access Control (MAC), tipologia di controllo di accesso a un sistema informatico.
- Firewall: installato e ben configurato un firewall garantisce un sistema di controllo dei flussi, verificando tutto il traffico che lo attraversa. Protegge contro aggressioni provenienti dall'esterno e blocca eventuali programmi presenti sul computer che tentano di accedere a internet senza il controllo dell'utente.
- Intrusion detection system (IDS): è un dispositivo software e hardware (a volte la combinazione di tutti e due) utilizzato per identificare accessi non autorizzati ai computer. Le intrusioni rilevate possono essere quelle prodotte da cracker esperti, da tool automatici o da utenti inesperti che utilizzano programmi semiautomatici. Gli IDS vengono utilizzati per rilevare tutti gli attacchi alle reti informatiche e ai computer. Un IDS è composto da quattro componenti. Uno o più sensori utilizzati per ricevere le informazioni dalla rete o dai computer. Una console utilizzata per monitorare lo stato della rete e dei computer e un motore che analizza i dati prelevati dai sensori e provvede a individuare eventuali falle nella sicurezza informatica. Il motore di analisi si appoggia a un database ove sono memorizzate una serie di regole utilizzate per identificare violazioni della sicurezza.
- Honeypot: un honeypot (letteralmente: "barattolo del miele") è un sistema o componente hardware o software usato come trappola o esca a fini di protezione contro gli attacchi di pirati informatici. Solitamente consiste in un computer o un sito che sembra essere parte della rete e contenere informazioni preziose, ma che in realtà è ben isolato e non ha contenuti sensibili o critici; potrebbe anche essere un file, un record, o un indirizzo IP non utilizzato.

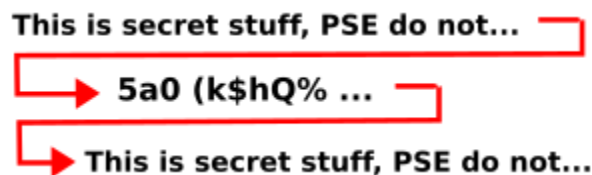
Ulteriori contromisure

- Backup: più che un sistema di difesa si tratta di un utile metodo per recuperare dati eventualmente persi o danneggiati (Disaster recovery). Il backup consiste

nell'esecuzione di una o più copie di sicurezza dei dati di un sistema informatico, o comunque di dati considerati importanti, onde evitare che vadano perduti o diventino illeggibili.

- Antispyware: è una tipologia di software reperibile in varie versioni. Può essere utile per la rimozione di spyware o "file spia", in grado di carpire informazioni riguardanti le attività dell'utente e inviarle a un'organizzazione che le utilizzerà per trarne profitto.
- Steganografia: si pone come obiettivo di mantenere nascosta l'esistenza di dati a chi non conosce la chiave atta ad estrarli, mentre per la crittografia è rendere inaccessibili i dati a chi non conosce la chiave.
- Network Intrusion Detection System (NIDS): sono degli strumenti informatici, software o hardware, dediti ad analizzare il traffico di uno o più segmenti di una LAN al fine di individuare anomalie nei flussi o probabili intrusioni informatiche. I più comuni NIDS sono composti da una o più sonde dislocate sulla rete, che comunicano con un server centralizzato, che in genere si appoggia ad un Database. Fra le attività anomale che possono presentarsi e venire rilevate da un NIDS vi sono: accessi non autorizzati, propagazione di software malevolo, acquisizione abusiva di privilegi appartenenti a soggetti autorizzati, intercettazione del traffico (sniffing), negazioni di servizio (DoS).
- Firma digitale: è possibile proteggere documenti e dati sensibili da accessi non autorizzati utilizzando meccanismi di sicurezza specifici quali: la crittografia, la firma digitale, e l'utilizzo di certificati digitali e algoritmi crittografici per identificare l'autorità di certificazione, un sito, un soggetto o un software.

Sicurezza nelle reti



Le tecniche crittografiche implicano la trasformazione delle informazioni, offuscandole in modo da renderle illeggibili durante la trasmissione: il destinatario può decodificare il messaggio, mentre un malintenzionato che intercetti la comunicazione non dovrebbe riuscire a decodificarla.

Un altro filone della sicurezza informatica si occupa delle problematiche di sicurezza connesse alla trasmissione di informazioni confidenziali in rete o su qualunque sistema di telecomunicazioni ovvero l'invio e la ricezione di dati confidenziali protetti ovvero protezione dei dati in transito.

Attacchi tipici

- Sniffing.
- Port scanning.

Contromisure

In tale ambito sono diffuse tecniche di autenticazione (Kerberos) e crittografia come contromisure allo sniffing.

Sul fronte tecnico le misure di protezione in rete si concretizzano nell'uso di opportuni protocolli di rete quale HTTPS, SSL, TLS, IPsec e SSH che non fanno altro che applicare i metodi crittografici su uno o più livelli di architettura di rete del modello ISO/OSI.

Sicurezza della rete Internet

Con la crescita a dismisura di internet e del World Wide Web, le problematiche di sicurezza si sono estese anche ad essa e servono quindi idee e principi su cui basarsi. Per far fronte ai rischi che si corrono utilizzandola, l'Unione europea mette il suo contributo tramite il programma di protezione "Safer Internet".

Safer Internet

L'idea del programma di protezione della rete "Safer Internet" è nata a seguito della crescita di internet e per la crescente presenza di bambini a contatto con questo mondo. "Safer Internet", introdotto dal Parlamento europeo l'11 maggio 2005, vuole promuovere l'uso sicuro di internet soprattutto per i bambini: una rete europea di 21 linee nazionali attraverso le quali gli utenti finali possono denunciare anonimamente la presenza di contenuti illegali su internet, e la creazione di 23 nodi nazionali di sensibilizzazione per promuovere un uso sicuro di internet, rivolto ai bambini, ai genitori e agli insegnanti. Oltre ai provvedimenti di autoregolamentazione e allo sviluppo di tecnologie adeguate, l'istruzione gioca un ruolo chiave. È indispensabile, infatti, la partecipazione e l'istruzione di genitori e insegnanti, spesso digiuni in materia di internet, che seguano con costanza i ragazzi nella navigazione, fornendo loro gli strumenti critici necessari per un approccio consapevole alla rete.

Certificazione

Prodotti software o sistemi informatici possono essere certificati nei loro attributi di sicurezza, con valore aggiunto sul prodotto o sistema stesso in termini pubblicitari di sicurezza (certificazione di qualità in termini di sicurezza), da organismi competenti riconosciuti, in base a uno Standard di sicurezza informatica. Tipicamente il processo di certificazione passa attraverso una fase di valutazione del prodotto/sistema (detto OdV, cioè oggetto della valutazione) da parte di un laboratorio di valutazione accreditato, per il quale il committente/sviluppatore dell'operazione ha identificato un cosiddetto traguardo di sicurezza (TdS) in termini di specifiche che il suo prodotto dovrebbe assicurare. Nel TdS è solitamente definito il livello di garanzia della valutazione. Compito del valutatore è verificare per mezzo dell'attività valutativa la congruenza o meno del prodotto/sistema alle specifiche di sicurezza richieste dal committente/sviluppatore, attraverso opportuni criteri di valutazione, redigendo poi un rapporto e un certificato finale di pubblico dominio.

La sicurezza informatica è una importante componente del framework ITIL 4.

Questioni giuridiche e regolamentazione globale

Una delle principali battaglie e delle lamentele dell'industria degli antivirus è quella relativa alla creazione di una regolamentazione unificata e globale, una base di regole comuni per giudicare legalmente, ed eventualmente punire, i crimini informatici e i criminali informatici. Infatti, ancora oggi, anche se una società produttrice di antivirus dovesse riuscire a scoprire chi è il criminale informatico dietro alla creazione di un particolare virus o di un malware o di un qualsiasi attacco informatico, spesso le autorità

locali non possono comunque agire. Questo è principalmente dovuto al fatto che praticamente ogni stato ha una sua propria regolamentazione, differente da quella degli altri stati.

«[Computer viruses] switch from one country to another, from one jurisdiction to another — moving around the world, using the fact that we don't have the capability to globally police operations like this. So the Internet is as if someone [had] given free plane tickets to all the online criminals of the world." »

(Mikko Hyppönen)

Ed è anche grazie ad alcune società europee produttrici di AntiVirus (e.g. BullGuard, F-Secure, Frisk, Panda, Sophos, TG Soft, ...) che, per risolvere il problema, la Commissione europea ha deciso di fondare l'EC3 (European Cybercrime Centre). L'EC3 è stato ufficialmente aperto il primo gennaio 2013. L'EC3 si focalizzerà nella lotta della UE contro i crimini informatici.

ISO/IEC 27001:2013

ISO/IEC 27001:2013 è uno standard sulla sicurezza delle informazioni che è stato pubblicato il 25 settembre 2013. Sostituisce lo ISO/IEC 27001:2005, è pubblicato dall'International Organization for Standardization (ISO) e lo International Electrotechnical Commission (IEC) dai sottocomitati congiunti, ISO/IEC JTC 1/SC 27. Si tratta delle specifiche per un information security management system (ISMS). Le organizzazioni che applicano lo standard possono essere certificate conformi da un organismo di certificazione indipendente ed accreditato dopo il completamento con successo di un controllo di conformità formale.

Resilience Engineering (RE)

La Resilience Engineering (RE), letteralmente ingegneria della resilienza, è un campo di studio multidisciplinare che si occupa di sicurezza nei sistemi complessi. Per sistemi complessi si intendono i sistemi socio tecnici che presentano un grande numero di elementi interdipendenti, la cui interazione reciproca può portare a risultati imprevisi e potenzialmente dannosi dal punto di vista economico, umano e sociale. Sono esempi di questo tipo di sistemi moltissime organizzazioni economiche e politiche, quali il sistema aeronautico, il sistema finanziario, la rete elettrica e il sistema di produzione dell'energia (particolarmente studiato è il campo del nucleare), il sistema di trasporto navale e quello militare.

Le principali discipline che portano il proprio contributo a questo ambito di studio sono la psicologia, la sociologia, l'ingegneria, l'ergonomia, le "safety science".

Definizione

La resilienza viene definita dalla Resilience Engineering come la capacità di un sistema di mantenere e riguadagnare uno stato di equilibrio dinamico che permetta il suo funzionamento dopo un incidente o sotto uno stress prolungato. Questa prima definizione è stata poi aggiornata e ampliata per dare maggiore risalto all'aspetto di anticipazione e prevenzione del rischio, quale parte fondamentale della proprietà di resilienza di un sistema. Secondo questa nuova definizione la resilienza è la capacità intrinseca di un sistema di modificare il proprio funzionamento prima, durante e in seguito ad un

cambiamento o ad un perturbazione, in modo da poter continuare le operazioni necessarie sia in condizioni previste che in condizioni impreviste.

Nella visione tradizionale (safety I), la sicurezza è definita come una condizione che minimizza il numero di esiti negativi. Un'assunzione di questa visione della sicurezza è che sia possibile capire il funzionamento di un sistema analizzandone le sue parti; una seconda assunzione di questo approccio è che sia possibile distinguere le cause di un incidente dalle cause di una performance "normale". L'obiettivo dei sistemi di gestione della sicurezza è quindi quello di ridurre il numero di incidenti riducendone le cause.

L'approccio alla sicurezza che caratterizza la RE, detto Safety II, assume che non sia possibile capire completamente il sistema. Questo approccio non si focalizza unicamente sugli eventi avversi, ma analizza anche le situazioni lavorative quotidiane in cui le cose vanno bene. La sicurezza viene così definita in positivo come una situazione di funzionamento quotidiano efficace, anziché in modo negativo come l'assenza di incidenti.

Questo approccio viene considerato come un nuovo modo per pensare alla sicurezza. A differenza dei classici approcci di risk analysis e gestione del rischio che si basano sulla analisi delle cause adottando un approccio lineare di causa-effetto, la RE adotta una prospettiva che fa riferimento alla Teoria della complessità e mira a rivedere i modelli di analisi per creare processi che siano flessibili e robusti. Come affermato da Perrow, gli incidenti o errori sono intrinseci e connaturati ai sistemi complessi basati su interconnessioni strette, ma i malfunzionamenti e gli incidenti non differiscono dal normale funzionamento del sistema, poiché la variabilità nel funzionamento delle sue parti è ineliminabile; ciò che differisce tra un incidente e un funzionamento normale sono le interazioni tra le parti di un sistema: la stessa azione, ad esempio, può portare ad un incidente o meno a seconda della contemporanea presenza di altri fattori concomitanti. È quindi inutile cercare l'azione insicura o la falla nel sistema, in quanto rischia di offuscare il complessivo sistema di relazioni tra gli elementi.

In definitiva quindi, per la RE il risk management non è finalizzato alla riduzione delle fonti di rischio, ma al potenziamento della capacità di ridurre la variabilità della performance sia in condizioni attese che inattese.

Risonanza funzionale

La Risonanza funzionale è una caratteristica di un sistema complesso che spiega come gravi conseguenze possano derivare da piccole variazioni nella performance delle sue parti o delle condizioni ambientali in cui esso opera.

La teoria della risonanza funzionale si basa sul principio della risonanza stocastica. Questa è il fenomeno che si manifesta in sistemi non lineari dove un debole segnale può essere amplificato e ottimizzato mediante il contributo del rumore. La performance di ogni parte del sistema viene vista come un segnale variabile, ovvero non sempre portato a termine esattamente nello stesso modo, anche se il funzionamento del sistema nel suo insieme risulta "normale". Ad esempio, guidare l'automobile da casa al lavoro ogni giorno viene fatto seguendo un percorso leggermente diverso (variazioni di traiettoria) o impiegando tempi diversi (variazioni di traffico e/o di velocità), ma il risultato finale è (quasi sempre) raggiungere la destinazione in tempo per timbrare il cartellino. La performance delle singole componenti del sistema può essere leggermente diversa, ma questa variabilità viene tenuta sotto controllo e non innesca una risonanza funzionale.

Quando invece, le piccole variazioni delle singole parti si sovrappongono, possono portare a notevoli conseguenze. Ad esempio, la partenza potrebbe essere leggermente ritardata per via di un problema di salute del guidatore (variazione nella performance dell'essere umano), l'automobile potrebbe avere un guasto alla batteria che richiede un intervento (variazione della performance della tecnologia) e infine potrebbe esserci un traffico maggiore del solito causato da un incidente (variazione ambientale). Queste variazioni, se accadono singolarmente, non costituiscono di per sé una causa sufficiente ad arrivare in ritardo al lavoro, ma quando si presentano tutte contemporaneamente entrano in risonanza funzionale e provocano un risultato negativo (arrivare in ritardo). Il risultato di questi elementi in interazione non è la semplice somma dei singoli effetti, ma questi possono influenzarsi e amplificarsi a vicenda provocando reazioni non lineari.

Maggiore è la complessità di un sistema, maggiore è il numero delle possibili risonanze funzionali, di conseguenza, maggiore è la difficoltà di prevederle e anticiparle.

In un sistema complesso, la relazione tra fattori che contribuiscono alla risonanza e output della stessa è non lineare; questo significa semplicemente che il risultato non è direttamente proporzionale all'input e potrebbe essere immediato (o molto veloce) e inatteso.

Da questo approccio derivano alcuni principi:

- Successo e fallimento (performance normale e incidente) sono equivalenti in quanto essi derivano dalla stessa variabilità delle funzioni o parti del sistema. Lo stesso comportamento può portare ad un incidente o ad un esito accettabile (senza problemi) a seconda delle interazioni che esso ha con le altre parti del sistema. Per questo stesso motivo non ha senso ricercare le cause di un incidente in un solo elemento (spesso viene ricercato nel fattore umano), ma è più utile analizzare il sistema nel suo insieme.
- La variabilità di un sistema e delle sue parti non può essere ridotta a zero, ma vi sarà sempre un certo grado di variabilità, come una sorta di ineliminabile rumore di fondo.
- Il comportamento e il risultato del sistema emerge da una relazione non lineare tra le variabilità della performance delle sue singole parti. Questo significa che l'esito di una certa attività non può essere previsto analizzando solo una parte del sistema e che non può essere imputabile ad un unico elemento.
- Un incidente avviene quando la variabilità delle funzioni del sistema oltrepassa un certo limite di sicurezza a causa della risonanza funzionale delle sue parti.

Caratteristiche di un sistema resiliente

La resilienza è una proprietà emergente del sistema, in quanto conseguente dall'interazione tra le sue parti.

Un sistema è considerato resiliente se presenta alcune caratteristiche o capacità:

- **Anticipazione:** capacità di prevenire i pericoli e modificare il proprio funzionamento per adattarsi ai cambiamenti.
- **Monitoraggio:** controllo e supervisione della performance del sistema e del suo stato operativo alla ricerca di possibili segnali deboli.

- **Reazione:** capacità di rispondere immediatamente ai cambiamenti per regolare il funzionamento ed evitare danni maggiori.
- **Apprendimento:** capacità di imparare dagli eventi passati per aumentare il livello di sicurezza.

Disaster recovery

Con disaster recovery (brevemente DR, in italiano: Recupero dal Disastro), in informatica ed in particolare nell'ambito della sicurezza informatica, si intende l'insieme delle misure tecnologiche e logistico/organizzative atte a ripristinare sistemi, dati e infrastrutture necessarie all'erogazione di servizi di business per imprese, associazioni o enti, a fronte di gravi emergenze che ne intacchino la regolare attività. Il Disaster Recovery Plan (DRP) (in italiano, Piano di Recupero del Disastro) è il documento che esplicita tali misure, compreso all'interno del più ampio piano di continuità operativa (BCP).

Storia

Si è sviluppato nella seconda metà del XX secolo, quando i responsabili dei centri di calcolo hanno iniziato a riconoscere la dipendenza delle loro organizzazioni dai loro sistemi informatici. A quel tempo, la maggior parte dei sistemi erano mainframe orientati sulla programmazione batch che, in molti casi, potevano essere interrotti per un numero di giorni prima che si producessero danni significativi all'organizzazione.

Come consapevolezza della potenziale interruzione del business che avrebbe seguito un disastro correlato all'IT, l'industria del Disaster Recovery si è sviluppata per fornire centri per il backup dei dati, con Sun Information Systems (che in seguito divenne Sungard Availability Services) che divenne il primo importante fornitore di hot spot commerciali degli Stati Uniti, stabilito nel 1978 in Sri Lanka.

Durante gli anni '80 e '90, la consapevolezza del cliente e dell'industria sono cresciute rapidamente, guidate dall'avvento di sistemi aperti e di elaborazione sistema real-time che hanno aumentato la dipendenza delle organizzazioni dai loro sistemi IT. Le normative che impongono la continuità aziendale dei piani di Disaster Recovery per le organizzazioni in vari settori dell'economia, imposte dalle autorità e dai partner commerciali, hanno aumentato la richiesta e portato alla disponibilità di servizi di Disaster Recovery commerciali, compresi i data center mobili consegnati in un luogo di recupero idoneo (generalmente in camion).

In occidente una grossa spinta allo sviluppo dei Piani di Disaster Recovery è arrivata dopo l'attacco terroristico al World Trade Center di New York l'11 settembre 2001. In Italia le linee guida per il sistema finanziario sono state emesse da Banca d'Italia a maggio del 2004.

Questa crescente dipendenza dai sistemi IT, così come la maggiore consapevolezza da disastri su vasta scala come tsunami, terremoti, alluvioni ed eruzioni vulcaniche, hanno generato prodotti e servizi correlati al recupero dei dati e dei sistemi dopo i disastri, che vanno dalle soluzioni ad alta disponibilità fino alle strutture Backup site. Una rete migliorata significava che i servizi IT critici potevano essere serviti da remoto, quindi il recupero on-site (sul posto) è diventato meno importante.

L'ascesa del cloud computing dal 2010 continua questa tendenza: al giorno d'oggi, conta ancora meno dove i servizi di elaborazione sono fisicamente serviti, purché la rete stessa

sia sufficientemente affidabile (un problema separato e meno preoccupante dal momento che le reti moderne sono altamente resilienti per costruzione). "Il recupero come servizio" (dall'inglese RaaS - "Recovery as a Service") è una delle caratteristiche o dei vantaggi di sicurezza del Cloud Computing promosso da Cloud Security Alliance.

In ambito Cyber Security, l'Università Carnegie Mellon di Pittsburgh rilascia la certificazione internazionale di tipo Computer Emergency Response Team, e opera in collaborazione col Forum of Incident Response Teams (FIRST).

Classificazione

I disastri possono essere classificati in due grandi categorie.

La prima riguarda i disastri naturali come inondazioni, uragani, tornado o terremoti. Anche se è impossibile prevenire un disastro naturale, è possibile, però, avvalersi di strumenti per misure di gestione del rischio, come evitare situazioni di disastro e realizzare un buon piano per il recupero.

La seconda è rappresentata da disastri provocati dall'uomo, come fuoriuscite di materiale pericoloso, guasti infrastrutturali, bioterrorismo, disastrosi bug informatici o mancate implementazioni dei cambiamenti. In questi casi, la sorveglianza, i test e la pianificazione della mitigazione sono inestimabili.

Affinché una organizzazione possa rispondere in maniera efficiente ad una situazione di emergenza, devono essere analizzati:

- I possibili livelli di disastro.
- La criticità dei sistemi/applicazioni.

Per una corretta applicazione del piano, i sistemi devono essere classificati secondo varie definizioni.

Critici

Le relative funzioni non possono essere eseguite senza essere sostituite da strumenti (mezzi) di caratteristiche identiche. Le applicazioni critiche non possono essere sostituite con metodi manuali. La tolleranza in caso di interruzione è molto bassa, di conseguenza il costo di una interruzione è molto alto.

Vitali

Le relative funzioni possono essere svolte manualmente, ma solo per un breve periodo di tempo. Vi è una maggiore tolleranza all'interruzione rispetto a quella prevista per i sistemi critici, conseguentemente il costo di una interruzione è inferiore, anche perché queste funzioni possono essere riattivate entro un breve intervallo di tempo (generalmente entro cinque giorni).

Delicati

Queste funzioni possono essere svolte manualmente, a costi tollerabili, per un lungo periodo di tempo. Benché queste funzioni possano essere eseguite manualmente, il loro svolgimento risulta comunque difficoltoso e richiede l'impiego di un numero di persone superiore a quello normalmente previsto in condizioni normali.

Non-critici

Le relative funzioni possono rimanere interrotte per un lungo periodo di tempo, con un modesto, o nullo, costo per l'azienda, e si richiede un limitato (o nullo) sforzo di ripartenza quando il sistema viene ripristinato.

Le procedure applicative, il software di sistema ed i file che sono stati classificati e documentati come critici, devono essere ripristinati prioritariamente. Applicazioni, software e file classificati come critici hanno una tolleranza molto bassa alle interruzioni. La criticità di applicazioni, software di sistema e dati, deve essere valutata in funzione del periodo dell'anno in cui il disastro può accadere. Software può significare: sistemi operativi, applicazioni, configurazioni HD, policy di dominio, ecc. File può significare: database, documenti, sorgenti e setup, copie di backup, ecc.

Un piano d'emergenza deve prevedere il ripristino di tutte le funzioni aziendali e non solo il servizio ICT centrale. Per la definizione del DRP devono essere valutate le strategie di ripristino più opportune su: siti alternativi, metodi di back up, sostituzione degli equipaggiamenti e ruoli e responsabilità dei team. La prolungata indisponibilità del servizio elaborativo derivante in particolare situazione di disastro, e quindi dei servizi primari, rende necessario l'utilizzo di una strategia di ripristino in sito alternativo.

Caratteristiche (Misure di controllo)

Le misure di controllo sono le azioni o i procedimenti che possono ridurre o eliminare varie minacce per le organizzazioni. Diversi tipi di misure possono essere inclusi nel Piano di Disaster Recovery (DRP). Qui "misura di controllo" non ha il significato di "verifica, valutazione, prova" ma "metodo operativo per tenere sotto controllo".

Il Piano di Disaster Recovery è un sottoinsieme di un processo più ampio noto come piano di continuità operativa e include la pianificazione per la ripresa di applicazioni, dati, hardware, comunicazioni elettroniche (come il networking) e altre infrastrutture IT. Un piano di continuità operativa (BCP) include la pianificazione di aspetti non correlati all'IT come strutture, crisi di comunicazione e protezione della reputazione e dovrebbe fare riferimento al Piano di Disaster Recovery (DRP) per il ripristino/continuità dell'infrastruttura IT.

Le misure di controllo del Disaster Recovery IT possono essere classificate nei seguenti tre tipi:

- **Misure preventive** - Controlli mirati a prevenire un evento.
- **Misure investigative** - Controlli volti a rilevare o scoprire eventi indesiderati.
- **Misure correttive** - Controlli volti a correggere o ripristinare il sistema dopo un disastro o un evento.

Le buone misure del Piano di Disaster Recovery impongono che questi tre tipi di controlli siano documentati ed esercitati regolarmente utilizzando i cosiddetti "Test DR".

Conseguenze e risvolti

L'impatto di tali emergenze è tale che si stima che la maggior parte delle grandi imprese spendano fra il 2% ed il 4% del proprio budget IT nella pianificazione della gestione dei disaster recovery, allo scopo di evitare perdite maggiori nel caso che l'attività non possa continuare a seguito della perdita di dati ed infrastrutture IT. Delle imprese che hanno subito disastri con pesanti perdite di dati, circa il 43% non ha più ripreso l'attività, il 51%

ha chiuso entro due anni e solo il 6% è riuscita a sopravvivere nel lungo termine. I disastri informatici con ingenti perdite di dati nella maggioranza dei casi possono provocare il fallimento dell'impresa o dell'organizzazione, ragion per cui investire in opportune strategie di recupero diventa una scelta quasi obbligata.

Tecniche

Allo stato attuale, la tecnologia offre la possibilità di realizzare varie soluzioni di continuità e Disaster Recovery, fino alla garanzia di fatto di un'erogazione continua dei servizi IT, necessaria per i sistemi (es. finanziari o di monitoraggio) definiti mission critical.

In pratica i sistemi e i dati considerati importanti vengono ridondati in un "sito secondario" o "sito di Disaster Recovery" per far sì che, in caso di disastro (terremoto, inondazione, attacco terroristico, ecc.) tale da rendere inutilizzabili i sistemi informativi del sito primario, sia possibile attivare le attività sul sito secondario nel più breve tempo e con la minima perdita di dati possibile.

Chiaramente quanto più stringenti saranno i livelli di continuità tanto più alti saranno i costi di implementazione della soluzione. In particolare, i livelli di servizio sono usualmente definiti dai due parametri Recovery Time Objective (RTO) e Recovery Point Objective (RPO).

Replica sincrona

La replica sincrona garantisce la specularità dei dati presenti sui due siti poiché considera ultimata una transazione solo se i dati sono stati scritti sia sulla postazione locale che su quella remota. In caso di evento disastroso sulla sede principale, le operazioni sul sito di Disaster Recovery possono essere riavviate molto rapidamente (basso RTO e RPO praticamente nullo).

La replica sincrona è limitata dalla incapacità dell'applicazione di gestire l'impatto del ritardo di propagazione (vincolo fisico quindi, e non tecnologico) sulle prestazioni. In funzione della sensibilità dell'applicazione e della tecnologia di comunicazione tra i due siti, l'efficacia della copia sincrona inizia a diminuire a una distanza variabile tra i 35 km e i 100 km.

Replica asincrona

Per far fronte al limite di distanza tra i due siti imposto da tecniche sincrone, si ricorre spesso alla tecnica di copia asincrona. In questo caso il sito che si occuperà della replica può trovarsi anche a distanze notevoli. In questo modo è possibile affrontare anche disastri con ripercussioni su larga scala (come ad esempio forti scosse sismiche) che altrimenti potrebbero coinvolgere entrambi i siti (se questi si trovano nelle vicinanze).

Un ulteriore vantaggio della copia asincrona è la possibilità di essere implementata via software non dovendo necessariamente ricorrere a sofisticate e costose tecnologie di storage.

Tecnica mista

Per garantire la disponibilità dei servizi anche in caso di disastro esteso e al tempo stesso ridurre al minimo la perdita di dati vitali si può ricorrere ad una soluzione di tipo misto: effettuare una copia sincrona su un sito intermedio relativamente vicino al primario e una copia asincrona su un sito a grande distanza.

Strategie

Prima di selezionare una strategia di Disaster Recovery (DR), un pianificatore per il DR fa riferimento innanzitutto al piano di continuità operativa aziendale che dovrebbe indicare le metriche chiave di Recovery Time Objective (RTO) e Recovery Point Objective (RPO) per vari processi aziendali (come il processo per gestire il libro paga, generare un ordine, ecc.). Le metriche specificate per i processi di business vengono quindi mappate ai sistemi IT e all'infrastruttura sottostanti che supportano tali processi.

RTO e RPO incompleti possono far deragliare rapidamente un piano di Disaster Recovery. Ogni articolo nel piano DR richiede un punto di ripristino e un obiettivo temporale definiti, in quanto la mancata creazione di questi può portare a problemi significativi che possono estendere l'impatto del disastro. Una volta che le metriche RTO e RPO sono state mappate sull'infrastruttura IT, il pianificatore del DR può determinare la strategia di ripristino più adatta per ciascun sistema. In definitiva, l'organizzazione definisce il budget IT e pertanto le metriche RTO e RPO devono adattarsi al budget disponibile. Mentre la maggior parte dei responsabili delle unità di business vorrebbe la perdita di dati e di tempo pari a zero, il costo associato a quel livello di protezione potrebbe rendere impraticabili le soluzioni ad alta disponibilità desiderate. Un'analisi costi-benefici spesso stabilisce quali misure di Disaster Recovery sono implementate.

Alcune delle strategie più comuni per la protezione dei dati includono:

- backup eseguiti su nastro e inviati fuori sede a intervalli regolari;
- backup fatti su disco sul posto e copiati automaticamente sul disco fuori sito o fatti direttamente sul disco fuori sito;
- replica dei dati in una posizione fuori sito, che supera la necessità di ripristinare i dati (solo i sistemi devono quindi essere ripristinati o sincronizzati), spesso facendo uso della tecnologia SAN (Storage Area Network);
- soluzioni su cloud privati che replicano i dati di gestione (VM, Modelli e dischi) nei domini di archiviazione che fanno parte dell'installazione del cloud privato. Questi dati di gestione sono configurati come una rappresentazione XML denominata OVF (Open Virtualization Format) e possono essere ripristinati una volta che si verifica un disastro;
- soluzioni di cloud ibrido che replicano sia i data center in loco che quelli esterni al sito. Queste soluzioni offrono la possibilità di eseguire immediatamente il failover sull'hardware locale sempre in loco, ma nel caso di un disastro fisico, i server possono essere attivati anche nei data center cloud;
- l'uso di sistemi ad alta disponibilità che mantengono sia i dati che il sistema replicati fuori sede, consentendo l'accesso continuo a sistemi e dati, anche dopo un disastro (spesso associato all'archiviazione in cloud).

In molti casi, un'organizzazione può scegliere di utilizzare un fornitore di servizi di Disaster Recovery in outsourcing per fornire un sito e sistemi stand-by anziché utilizzare le proprie strutture remote, sempre tramite il cloud computing.

Oltre a prepararsi per la necessità di recuperare i sistemi, le organizzazioni attuano anche misure precauzionali con l'obiettivo di prevenire un disastro in primo luogo. Questi possono includere:

- mirror locali di sistemi e/o dati e utilizzo di tecnologie di protezione del disco come RAID;
- protezioni da sovratensione - per ridurre al minimo l'effetto degli sbalzi di tensione sulle delicate apparecchiature elettroniche;
- utilizzo di un gruppo di continuità (UPS) e/o generatore di backup per mantenere in funzione i sistemi in caso di interruzione di corrente;
- sistemi di prevenzione/attenuazione degli incendi come allarmi ed estintori;
- software anti-virus e altre misure di sicurezza.

Recovery Time Objective (RTO)

Il Recovery Time Objective (RTO) è il tempo necessario per il pieno recupero dell'operatività di un sistema o di un processo organizzativo in un sistema di analisi Business Critical System (ad esempio implementazioni di politiche di Disaster recovery nei Sistemi Informativi).

È in pratica la massima durata, prevista o tollerata, del downtime occorso. Nel calcolo del RTO deve essere compreso anche il tempo, successivo all'esecuzione del recupero mediante il job di backup prescelto-di verifica di idoneità del sistema/informazione ripristinati: in pratica, l'utente o il servizio devono accedere al recuperato prontamente e pienamente, senza altre attese o buchi.

Aspetto di primaria importanza riveste il fatto che il valore di RTO sia definito, conosciuto e verificato, tenendo presente che se un downtime lungo danneggia la possibilità di fruire del servizio più di uno breve, il danno maggiore deriva dall'inconsapevolezza di quanto possa essere il tempo previsto per il ripristino dei servizi danneggiati.

Ridurre l'RTO

Un'utile misura per la riduzione dell'RTO consiste nell'avere dei backup dei dati disponibili integralmente su siti secondari qualora il sito primario risulti danneggiato.

Recovery Point Objective (RPO)

Il Recovery Point Objective (RPO) è uno dei parametri usati nell'ambito delle politiche di disaster recovery per descrivere la tolleranza ai guasti di un sistema informatico. Esso rappresenta la quantità di dati prodotti ma non ancora sincronizzati, in caso di incidente o disastro, su un archivio (storage o file) di sicurezza. Indica quindi il massimo tempo che deve intercorrere tra la generazione di un'informazione e la sua messa in sicurezza (ad esempio attraverso backup) e, conseguentemente, fornisce la misura della massima quantità di dati che il sistema potrebbe perdere a causa di guasto improvviso.

In informatica, la quantità di informazioni archiviate, da sottoporre a copia di sicurezza o da recuperare, è tipicamente espressa in unità di tempo: secondi, minuti, ore o giorni di produzione di dati (indipendentemente dal volume di dati espresso in byte). In alcuni casi l'RPO si riferisce esplicitamente al dato contenuto nella RAM o nella cache temporanea: in pratica quello elaborato ma non ancora copiato su alcun archivio. Se non specificato, per archivio di sincronizzazione s'intende quello di backup rispetto a quello principale predefinito (pertanto l'RPO si riferisce all'incidente occorso al sistema di archiviazione principale, quello immediatamente connesso alla produzione delle informazioni).

Al diminuire dell'RPO desiderato/specificato si rendono necessarie politiche di sicurezza sempre più stringenti e dispendiose, che possono andare dal salvataggio dei dati

su supporti ridondanti tolleranti ai guasti fino alla loro pressoché immediata replicazione su un sistema informatico secondario d'emergenza (soluzione in grado di garantire, in linea teorica, valori di RPO prossimi allo zero).

Storage Area Network (SAN)

In informatica e telecomunicazioni una Storage Area Network (SAN) è una rete o parte di una rete ad alta velocità di trasmissione (generalmente Gigabit/sec) costituita esclusivamente da dispositivi di memorizzazione di massa, in alcuni casi anche di tipi e tecnologie differenti. Il suo scopo è quello di rendere tali risorse di immagazzinamento (storage) disponibili per qualsiasi computer (generalmente application server e DBMS server) connesso ad essa. I protocolli attualmente più diffusi, usati per la comunicazione all'interno di una SAN, sono FCP (Fibre Channel Protocol) ed iSCSI (Internet SCSI).

Più precisamente, il dizionario tecnico pubblicato dalla Storage Networking Industry Association (SNIA) definisce una rete SAN nei seguenti termini:

«Una rete il cui scopo principale è il trasferimento di dati tra sistemi di computer ed elementi di storage e tra elementi di storage. Una rete SAN consiste in un'infrastruttura di comunicazione, che fornisce connessioni fisiche e in un livello di gestione, che organizza connessioni, elementi di storage e sistemi di computer in modo da garantire un trasferimento di dati sicuro e robusto.»

Descrizione (Architettura SAN)

Un'architettura SAN lavora in modo che tutti i dispositivi di memorizzazione siano disponibili a qualsiasi server della rete LAN o MAN di cui la SAN in questione fa parte; una SAN può essere anche condivisa fra più reti interconnesse, anche di natura diversa: in tal caso uno dei server locali fa da ponte fra i dati memorizzati e gli utenti finali. Il vantaggio di un'architettura di questo tipo è che tutta la potenza di calcolo dei server è utilizzata per le applicazioni, in quanto i dati non risiedono direttamente in alcuno di questi, ma sulla rete SAN appunto.

In una rete SAN le periferiche di storage sono connesse ai server attraverso una topologia costituita essenzialmente da dei collegamenti - solitamente in fibra ottica - e da hub, bridge, switch e router che in teoria consentono la coesistenza di sistemi e dispositivi di storage di natura eterogenea, sebbene nella pratica gli aspetti di interoperabilità costringano ancora a creare reti SAN omogenee. Questo permette di evitare un sovraccarico della rete dato che tutto il traffico è gestito da questi dispositivi. Normalmente una SAN utilizza dischi collegati con una o più catene (o array) di tipo RAID per migliorare le prestazioni e aumentare l'affidabilità del sistema.

La SAN viene considerata una rete secondaria, che serve a trasferire i dati alla memoria di massa. I server di questo tipo hanno una funzione di raccordo e non è pertanto necessario che si trovino fisicamente nello stesso luogo in cui sono presenti gli hard disk. Una rete SAN funziona indipendentemente dal sistema operativo in uso sul computer dal quale si accede e risulta pertanto utile quando si tratta di gestire file multipiattaforma. I sistemi che si basano su una Storage Area Network sono adatti in particolar modo a gestire dati di grandi dimensioni.

Vantaggi

Le aziende devono poter accedere ai dati in modo rapido e sicuro e quindi la filosofia dell'architettura SAN è quella di poter integrare tutte le caratteristiche dei tradizionali sistemi di memorizzazione:

- Alte prestazioni.
- Alta disponibilità.
- Scalabilità.
- Facilità di gestione.

Tutto questo con le caratteristiche di connettività e accesso distribuito del network computing, attraverso un'architettura di rete dedicata alla gestione e archiviazione dei dati, in grado di non sovraccaricare i server nelle operazioni di scrittura e lettura dei dati, da e verso lo storage.

Le reti SAN forniscono una serie di indubbi vantaggi rispetto ai dispositivi di storage connessi direttamente ai server (Direct Attached Storage). Offrono una connettività any-to-any tra server e dispositivi di storage, aprendo in tal modo la strada al trasferimento diretto di dati tra periferiche di memorizzazione (dischi o tape), con conseguenti indubbi miglioramenti dell'efficienza dello spostamento dei dati e di processi, quali il backup o la replica dei dati.

Applicazioni

L'impiego di Fibre Channel o di qualsiasi altra tecnologia di networking proposta per le reti SAN consente di:

- raggiungere distanze di connettività superiori e prestazioni migliori rispetto a quanto non sia possibile dall'attuale tecnologia SCSI;
- facilitare il compito di centralizzare la gestione dello storage che traineranno l'adozione di strategie di gestione remota e di protezione dei dati;
- consolidamento dello storage e del clustering dei sistemi;
- condividere i dati tra piattaforme diverse.

Garantendo alte prestazioni e un accesso diretto ai dischi (Block I/O) le SAN faciliteranno lo spiegamento di database distribuiti e di applicazioni enterprise quali il Data warehousing. Inoltre traineranno altre iniziative storage quali il consolidamento dello storage, la protezione dei dati e il disaster recovery. Potranno beneficiare di queste prestazioni tutte quelle applicazioni che richiedono un'elevata ampiezza di banda, quali ad esempio:

- Storage e data consolidation.
- Salvataggio di database.
- Applicazioni distribuite.
- Applicazioni cluster.
- Alta affidabilità.
- Archivi di immagini, foto, grafica, CAD e dati multimediali.
- Controllo e gestione dati.
- Disaster recovery.

Gestione delle emergenze

La gestione delle emergenze (in lingua inglese emergency management) identifica la gestione delle situazioni di crisi allo scopo di pianificare, gestire e superare le emergenze, coordinando gli obiettivi di un'azienda (pubblica o privata) attraverso un'opportuna amministrazione, un'ottimizzazione delle risorse materiali e strumentali e la razionalizzazione delle risorse umane. L'emergency manager è la persona responsabile dell'emergency management.

Con essa viene inoltre indicato l'insieme degli emergency manager e delle strutture coinvolte nel rientro alle condizioni ordinarie e al completo superamento delle crisi di un'azienda o di un territorio. Gli ambiti di riferimento nei quali operano tali professionalità sono: lo sviluppo socio-economico, la tutela ambientale e la protezione civile.

Protezione civile e tutela ambientale

Nell'ambito della protezione civile, l'emergency management consiste principalmente nella gestione dei rischi antropici e naturali. L'emergency manager effettua una corretta analisi dei rischi ambientali e territoriali, in quanto fattori critici nella gestione delle emergenze. Disporre di dati affidabili che disegnano un quadro completo dello stato ambientale rappresenta il punto primario per la gestione di un'emergenza, poiché consente di prevedere in anticipo ogni aspetto della crisi, coordinando al meglio gli sforzi. Questa complessa attività è anche conosciuta come gestione delle catastrofi.

L'emergency manager senior è il responsabile della visione strategica d'insieme, del quadro generale del disastro e pertanto, normalmente, non controlla direttamente le attività di campo in quanto deputato a prendere decisioni operative, lasciando ai suoi diretti collaboratori, gli emergency manager junior, le decisioni tattiche. Le funzioni comuni a tutti i centri operativi e di coordinamento della catena di comando (EOC - emergency operative centre) sono quelle di raccogliere e analizzare dati, prendere decisioni che proteggono la vita e la proprietà, mantenere la continuità dell'organizzazione (nell'ambito delle vigenti disposizioni legislative) e diffondere tali decisioni a tutte le strutture interessate e alla popolazione coinvolta.

Nel contesto aziendale

La gestione del rischio (risk management) è il processo mediante il quale si misura e si stima il rischio (economico, finanziario e patrimoniale) al fine di sviluppare le contromisure per governarlo. Di regola, le tattiche impiegate includono strategie per scongiurarlo del tutto o, comunque, ridurne l'effetto negativo, attraverso il trasferimento a terze parti o considerando la parziale o totale accettazione delle conseguenze.

La gestione del rischio tradizionale si focalizza sui rischi derivanti da cause fisiche o legali come ad esempio disastri naturali, incendi, morte e processi penali. La gestione del rischio finanziario, invece, si focalizza sui rischi governabili usando strumenti di trade finanziario.

Sempre più spesso, il concetto di rischio tende ad avere la doppia valenza di rischio/opportunità, dove insieme ad impatti negativi (ad esempio minacce) sono associati anche potenziali impatti positivi (in genere opportunità) da perseguire. Questa interpretazione è dovuta al significato della parola rischio in lingua inglese (risk), che assume una valenza più ampia di quella nella lingua italiana.

Si occupano di gestione del rischio sia le grandi imprese, che hanno dei team appositi, sia le piccole imprese che la praticano informalmente. Le regioni e gli stati europei hanno sviluppato, o si apprestano a sviluppare, aree di riferimento ben definite ai fini della gestione della sicurezza.

In ambito di Salute e Comunità

Nell'ambito della salute della comunità, il ruolo di emergency manager si occupa di gestire e guidare tutti gli attori coinvolti nell'emergenza per governarne l'impatto sociale dialogico (nei cittadini, istituzioni, servizi pubblici e privati, media, ecc.). L'emergency manager ha competenze gestionali e consulenziali di analisi degli assetti interattivi comunitari, di pianificazione e di coordinamento di una comunità colpita da un'emergenza, nell'ottica di mantenere la sua coesione. Tali competenze sono peculiari del consulente dialogico dell'emergenza e discendono dall'applicazione della Dialogica.

Gestione del rischio

La gestione del rischio (in inglese risk management) è il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo.

Si occupano di gestione del rischio sia le grandi imprese che hanno dei team appositi, sia le piccole imprese che praticano informalmente la gestione del rischio.

Caratteristiche

Di regola, le strategie impiegate includono il trasferimento del rischio a terze parti, l'evitare il rischio, il ridurre l'effetto negativo ed infine l'accettare in parte o totalmente le conseguenze di un particolare rischio. Essa si focalizza sui rischi derivanti da cause fisiche o legali come ad esempio, disastri naturali, incendi, morti e processi penali. La gestione del rischio finanziario, invece, si focalizza sui rischi governabili usando strumenti di trade finanziario.

Occorre notare che recentemente il concetto di rischio tende ad ampliarsi in "rischio/opportunità", dove insieme ad impatti negativi (danni) sono associati anche potenziali impatti positivi (opportunità) da perseguire. Questa apertura è spinta dal significato della parola rischio in inglese (risk), meno precisa e rigida rispetto alla traduzione "rischio" in italiano.

Le fasi del processo

Cinque sono i passi così descritti in un progetto originario dell'Australia e della Nuova Zelanda:

1. Stabilire il contesto.
2. Identificare i rischi.
3. Analizzare i rischi.
4. Valutare i rischi.
5. Controllare i rischi.

Spesso il passo "controllare i rischi" viene diviso in una fase di preparazione ed approvazione del Piano di azione del rischio (Risk Action Plan) ed in una fase di esecuzione, controllo e modifica del piano.

In parallelo col processo centrale, sono richieste doti di comunicazione e di consultazione. Monitorare e revisionare è parte intrinseca del processo in modo da assicurare che venga

eseguito tempestivamente; l'identificazione, l'analisi, la valutazione ed il controllo sono sempre aggiornati.

La gestione del rischio è quindi un processo ricorsivo, soggetto ad aggiornamenti, che non si esaurisce nell'identificazione iniziale dei rischi.

Stabilire il contesto

Stabilire il contesto include pianificare il residuo del processo, l'identità e lo scopo sono fondamentali, le basi sulle quali il rischio sarà valutato e definire lo schema per il processo, l'agenda per l'identificazione e l'analisi.

Identificare i rischi

Dopo aver stabilito il contesto, il passo successivo nel processo di controllo è quello di identificare i rischi potenziali. I rischi sono connessi a eventi che quando si verificano causano problemi. Pertanto l'identificazione del rischio può iniziare dalla causa dei problemi o dal problema stesso.

- **Analisi della causa:** la sorgente di rischio può essere interna o esterna al sistema oggetto della gestione del rischio. Esempi di sorgente di rischio sono: i partecipanti a un progetto, i dipendenti di un'azienda oppure il tempo atmosferico nei cieli di un aeroporto.
- **Analisi del problema:** i rischi sono collegati all'identificazione dei pericoli (o minacce). Ad esempio: il pericolo di perdere soldi, il pericolo di violazione di informazioni riservate o il pericolo di errori umani, incidenti o infortuni. Le minacce possono essere correlate a vari soggetti, le più importanti sono connesse con gli azionisti, i clienti e le autorità governative.

Quando sono note le origini o i problemi, l'evento che un'origine può attivare o l'evento che può condurre ad un problema possono essere oggetto di approfondimento. Per esempio, i soci che partecipano a un progetto che si ritirano durante lo svolgimento dello stesso possono mettere in pericolo il finanziamento del progetto; informazioni riservate possono essere sottratte dai dipendenti autorizzati anche se la rete informatica è protetta da intrusioni esterne; un fulmine può colpire un aereo durante il decollo e ferire tutti i passeggeri a bordo.

Il metodo per identificare i rischi può dipendere dalla cultura, dalla pratica d'industria e dall'accondiscendenza.

I metodi d'identificazione sono formati da template o dallo sviluppo di template per l'identificazione della sorgente, problema o evento. I più comuni metodi di identificazione del rischio sono:

- **Basato su obiettivi:** le organizzazioni e i team di progetto hanno degli obiettivi. Ogni evento che può mettere in pericolo l'acquisizione di un obiettivo è identificato come rischio.
- **Basato sullo scenario:** nell'analisi di scenario sono creati differenti scenari. Gli scenari possono essere l'alternativa per acquisire un obiettivo, per esempio un'analisi dell'interazione di forze in una battaglia di marketing. Ogni evento che attiva uno scenario alternativo indesiderato è identificato come un rischio.

Priorità

In una gestione del rischio ideale sono trattati per primi i rischi correlati ad una grande perdita e una grande probabilità di accadere, mentre i rischi con bassa probabilità di occorrenza e basse perdite sono trattati con ritardo. In pratica il processo può essere estremamente complesso, infatti rischi con alta probabilità di occorrenza, ma con bassa perdita, e rischi con alta perdita, ma bassa probabilità di occorrenza, possono essere mal governati.

La gestione del rischio molto spesso si confronta con la difficoltà di allocare propriamente le risorse; questo concetto si dice costo di opportunità. Tempo e risorse spese per la gestione del rischio potrebbero essere spese per attività più redditizie. Inoltre la gestione del rischio ideale spende un ammontare di risorse il minimo indispensabile nel processo di riduzione degli effetti negativi dei rischi. Il costo di opportunità differisce dal costo monetario perché comprende non solo il denaro per acquisire il bene ma anche il valore del tempo speso per consumarlo, le aspettative e le opportunità perse. Se un bene non ha costo, può però sempre avere un costo di opportunità.

Impact	Probability				
	A	B	C	D	E
5					●
4			●		●
3				●	
2					
1					
	A	B	C	D	E

Risk Probability and Impact Assessment

Probability: A – Rare; B – Unlikely; C- Possible; D – likely; E – Frequent

Impact: 1= Up to \$100K; 2= up to \$1MM; 3= up to \$5MM; 4= up to \$10MM; 5 =>\$10MM

Esempio di diagramma probabilità-impatto. In rosso le situazioni più gravi

Rischio

Il rischio è la possibilità che succeda qualcosa di negativo, come un danno o un evento indesiderabile. Implica l'incertezza sugli effetti/implicazioni di un'attività rispetto a qualcosa che gli esseri umani apprezzano (come la salute, il benessere, la ricchezza, la proprietà o l'ambiente), spesso concentrandosi su conseguenze negative e indesiderabili. Sono state proposte molte definizioni differenti. La definizione standard internazionale di rischio per la comprensione comune in diverse applicazioni è "effetto dell'incertezza sugli obiettivi". La nozione implica che una scelta influenzi il risultato. Le stesse perdite potenziali possono anche essere chiamate "rischi". Sebbene ogni comportamento umano sia rischioso alcuni hanno una percentuale di rischio maggiore.

Per "rischio" possiamo indicare anche la distribuzione dei possibili scostamenti dai risultati attesi per effetto di eventi di incerta manifestazione, interni o esterni ad un sistema. In questa definizione, il rischio non ha solo un'accezione negativa (downside risk), ma anche una positiva (upside risk). Esso è definito dal prodotto della frequenza di accadimento e della gravità delle conseguenze (magnitudo).

Concetto di rischio

Quello del rischio è un concetto connesso con le aspettative umane e la loro capacità di predizione/intervento in situazioni non note od incerte. Indica un potenziale effetto su un bene che può derivare da determinati processi in corso o da determinati eventi futuri. Nel linguaggio comune, rischio è spesso usato come sinonimo di probabilità di una perdita o di un pericolo/minaccia.

Ci sono molte definizioni di rischio che dipendono dalle applicazioni e dal contesto. Più in generale, ogni indicatore di rischio è proporzionale all'effetto atteso e alla sua probabilità di accadimento. Le denominazioni dipendono quindi dal contesto del danno e dal suo metodo di misura; ad esempio, nella perdita di una vita umana, il rischio è focalizzato sulla probabilità dell'evento, sulla sua frequenza e circostanza.

Le normative ISO più recenti, in particolare la ISO 31000, definiscono il rischio come "effetto dell'incertezza sugli obiettivi", precisando che tale effetto può essere sia positivo che negativo. Quando il rischio ha effetto positivo allora si chiama opportunità. La parola "rischio" appare quindi più o meno sovrapponibile alla coppia "rischio/opportunità", anche se nelle applicazioni pratiche si considerano soprattutto gli effetti indesiderati (a parte quando si tratta esplicitamente lo sviluppo migliorativo per cui si perseguono opportunità).

In genere il valore del "rischio reale" risulta differente sia dal "rischio ipotetico" (che è il valore ottenuto da stime tecnico-scientifiche) sia dal "rischio apparente" (che è soggettivo, in quanto dipendente dalla percezione umana del rischio).

Rischio per l'impresa

All'interno di un'impresa i rischi possono essere divisi anche in:

- **Rischio economico** quando incide sui risultati reddituali; legato all'equilibrio tra costi e ricavi.
- **Rischio finanziario** quando incide sulla liquidità aziendale; legato all'equilibrio tra flussi monetari in entrata e in uscita.
- **Rischio patrimoniale** quando incide direttamente sulle attività e sul patrimonio dell'impresa.
- **Rischio penale**, quando incide sulle conseguenze penali per l'impresa.
- **Rischio in ambito sicurezza sul lavoro**, quando incide sulla salute e sicurezza dei lavoratori, con conseguenze in ambito civile e penale.

Valutazione del rischio

Il rischio è definito come combinazione di probabilità e di magnitudo (severità) di possibili lesioni o danni alla salute, in una situazione pericolosa; la valutazione del rischio consiste nella valutazione di tali probabilità e gravità; tutto allo scopo di scegliere le adeguate misure di sicurezza.

Nella valutazione degli scenari evolutivi possibili di un territorio, quali l'analisi di problematiche di carattere ambientale, il rischio è un valore definito dal prodotto:

$$R = P \times Vu \times Val$$

dove

- P è la pericolosità dell'evento in analisi, ovvero la probabilità che un fenomeno accada in un determinato spazio con un determinato tempo di ritorno.
- Vu è la vulnerabilità, ovvero la predisposizione da parte di persone, beni o attività a subire danni o modificazioni in conseguenza del verificarsi di un evento (cioè la minaccia ovvero una causa potenziale del rischio, la sorgente); le minacce sfruttano le vulnerabilità, determinando un rischio.
- Val è il valore che l'elemento esposto al pericolo assume in termini di vite umane, economici, artistici, culturali o altro.

In generale, il rischio è funzione di: probabilità e gravità. La probabilità è funzione di vulnerabilità e minaccia (nelle implementazioni pratiche si considera quasi sempre la probabilità associata alla sola vulnerabilità, perché le minacce sono più complesse da ponderare). La gravità è funzione dell'impatto (effetto) e questo dipende dal valore dell'asset soggetto al rischio. Il rischio, nella pratica, è sempre relativo ad un evento cioè occorre passare da una definizione astratta (la gravità teorica) ad una contingente (l'effetto del rischio mitigato da una contromisura specifica, localizzata nello spazio e nel tempo).

Trattamento del rischio

Come espone la ISO 31000 le categorie di trattamento del rischio sono:

- **evitare il rischio** (ad esempio: si annulla un'attività programmata o si cessa un'attività in esecuzione o si abolisce un asset);
- **assumere il rischio** (che significa prendere in carico il rischio, cioè attraversarlo ma attivando un piano di mitigazione);
- **modificare il rischio** (impatto, minaccia, vulnerabilità, e quindi gravità e probabilità); la modifica del rischio è spesso una condizione o una conseguenza dell'assunzione del rischio e relativa mitigazione;
- **condividere il rischio** (trasferire, distribuire);
- **ritenere il rischio** (che significa mantenere il rischio senza attivare opzioni di trattamento), accettandolo consapevolmente così com'è.

Come si vede assumere/mitigare il rischio è una cosa, ritenere/accettare il rischio è un'altra (la differenza è che nel primo caso si attua un piano di contenimento, nel secondo caso non si fa nulla ma lo si fa con coscienza, facendo una scelta informata, rischiando ma "ad occhi aperti").

Nel caso di rischi a potenziale effetto positivo (cioè le opportunità) il piano di azione ovviamente non è di "mitigazione" ma diventa un "piano di miglioramento" (cambia il "segno algebrico" del tipo di rischio ma la metodologia di controllo è la medesima).

Valutazione professionale

Nella valutazione del rischio professionale il concetto di rischio combina la probabilità del verificarsi di un evento con l'impatto che questo evento potrebbe avere e con le sue

differenti circostanze di accadimento. Secondo la teoria dei prezzi Black-Scholes quando si tratta di beni quotati sul mercato tutte le probabilità e gli impatti sono incorporati nel prezzo. In tale contesto, la simulazione finanziaria, è lo strumento/il mezzo che permette all'investitore (privato/professionista) una valutazione più accurata e precisa sull'esposizione al rischio calcolata sulle probabilità a livello matematico/statistico.

Rischio di progetto e riserva

Nella gestione progetti (es. in edilizia, infrastrutture, sistemi informativi, impianti, eventi, sviluppo nuovi prodotti, ecc.) il rischio è un aspetto fondamentale e inevitabile. La parola stessa "progetto" (termine etimologicamente associato alla proiezione verso il futuro di idee o azioni) implica che non tutte le situazioni/eventi sono certi e che rimane un'incertezza che può generare eventi ed effetti anche dirompenti sugli obiettivi di progetto. Il rischio viene quindi analizzato, classificato, indirizzato e monitorato secondo diverse metodologie e strumenti (es. esempio analisi cause-effetti). Spesso si definisce un piano d'azione per il rischio in cui si affronta e contrasta il rischio nel corso dell'esecuzione del progetto con delle azioni mitiganti (ad esempio indagini supplementari esplorative, test di tecnologie prima dell'utilizzo) e una riserva economica residua del rischio, data dalla probabilità di accadimento del rischio e dagli effetti stimati - a valle delle azioni mitiganti incluse nel piano d'azione del rischio. I costi totali di progetto sono quindi formati dai costi base di progetto, dai costi di esecuzione del piano d'azione del rischio e dalla riserva residua.

Valutazione del rischio

Con il termine valutazione del rischio si fa riferimento alla determinazione quantitativa o qualitativa del rischio associato ad una situazione ben definita e ad una minaccia conosciuta (detta "pericolo").

Una valutazione quantitativa del rischio richiede la determinazione di due componenti del rischio: la gravità (detta "magnitudo") di una potenziale perdita (o danno) e la probabilità che tale perdita si realizzi. Per "rischio accettabile" si intende un certo rischio che è identificato e tollerato generalmente perché i costi o le difficoltà per implementare una contromisura efficace risulterebbero eccessivi se confrontati con l'aspettativa della perdita.

Durante la progettazione di sistemi complessi, valutazioni del rischio piuttosto sofisticate sono spesso svolte da esperti nell'ambito dell'ingegneria dell'affidabilità e dell'ingegneria della sicurezza, in modo da scongiurare i pericoli che possano mettere a repentaglio l'incolumità delle persone, la salute, l'ambiente e il buon funzionamento delle macchine.

La valutazione del rischio può essere applicata a molteplici ambiti, tra cui: l'agricoltura, l'industria, i servizi ospedalieri e i servizi sociali. A seconda del particolare campo di applicazione, possono essere utilizzate diverse metodologie per la valutazione del rischio, che può essere utilizzata ad esempio per prendere decisioni in ambito finanziario, per valutare l'impatto ambientale di un processo oppure le ripercussioni di un'attività sulla salute pubblica.

Valutazione del rischio per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro

La valutazione del rischio è lo strumento fondamentale che permette al datore di lavoro di individuare le misure di prevenzione e protezione e di pianificarne l'attuazione, il miglioramento ed il controllo al fine di verificarne l'efficacia e l'efficienza. In tale contesto

si potrà confermare le misure di sicurezza già in atto o apportare delle modifiche al fine di migliorarle in relazione alle innovazioni di carattere tecnico e/o organizzativo introdotte in materia di sicurezza.

La valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza assume un'importanza fondamentale tra le misure generali di tutela costituendo il presupposto dell'intero sistema di prevenzione.

Valutazione del rischio economico

È una disciplina applicata a tutti gli strumenti finanziari (titoli di stato/azionari/obbligazionari/ beni mobili/immobili) che prevedono un rischio finanziario dovuto a potenziali cambiamenti che i mercati potrebbero subire in relazione ad alcune variabili: (economiche/geopolitiche/sociali/sanitarie) che ne potrebbero condizionare/modificare il valore iniziale innescando un deprezzamento e conseguente svalutazione del bene portando l'investitore a potenziali perdite di denaro quindi, a un tangibile rischio economico. La sua valutazione è un'attività complessa e articolata che prevede l'utilizzo di strumenti per il calcolo predittivo come la simulazione finanziaria che intercetta e calcola tutti gli eventuali scostamenti sul prezzo inglobando potenziali profitti e perdite del bene analizzato.

Enterprise Risk Management

L'Enterprise Risk Management è stato proposto nel 2004 dal Co.S.O. of the Tradeway Commission allo scopo di guidare i manager per valutare e migliorare la gestione del rischio aziendale complessivamente intesa attraverso un modello integrato che intende comprendere tutti i rischi aziendali.

Nell'“Enterprise Risk Management” (ERM), nell'ambito del Sistema di Controllo Interno (SCI) rientra l'insieme delle regole, dei controlli e di ogni altra forza che contribuisce a mantenere l'Organizzazione aziendale costantemente orientata al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- conformità delle operazioni a leggi e regolamenti;
- affidabilità e integrità delle informazioni (ivi comprese le informazioni finanziarie e di bilancio);
- salvaguardia del patrimonio aziendale;
- efficacia ed efficienza delle operazioni.

Il concetto di Risk Management comprende l'insieme delle attività mirate a individuare, valutare, gestire e controllare tutti i tipi di eventi (rischi e opportunità). Uno dei metodi per valutare i rischi cui è esposta una società ed i controlli per mitigarli è il Control Risk Self Assessment (CRSA) basato su un approccio auto-diagnostico. I tratti distintivi di questa metodologia sono determinati:

- da un approccio auto-diagnostico - da parte dei titolari di processo - all'identificazione dei rischi, dei controlli e delle eventuali azioni correttive/preventive, basato su valutazioni soggettive (conoscenze, esperienze, competenze, ecc.);
- da una partecipazione attiva dei titolari di processo;

- dall'utilizzo di meccanismi di facilitazione (questionari, workshop con facilitatori qualificati) che permettono di guidare e massimizzare i contributi dei soggetti coinvolti.

Sistema di controllo interno (SCI)

Un sistema di controllo interno (SCI) ha come obiettivo e priorità il governo dell'azienda attraverso l'individuazione, valutazione, monitoraggio, misurazione e mitigazione/gestione di tutti i rischi d'impresa, coerentemente con il livello di rischio scelto/accettato dal vertice aziendale. Il fine ultimo del SCI è il perseguimento di tutti gli obiettivi aziendali.

Definizione della Banca d'Italia

La Banca d'Italia (nelle Istruzioni di Vigilanza) definisce il sistema di controllo interno come l'insieme di:

1. **Regole.** Ruoli e responsabilità: organigramma → funzionigrammi → mansionario. Chi fa, quando e come. La funzione dei controlli è quella di realizzare i vari ruoli in modo oggettivo, codificando gli attori di ogni processo aziendale e comportamenti attesi.
2. **Strutture Organizzative o funzioni** o sistemi (anche informativi).
3. **Procedure/processi.** Viste più o meno in dettaglio, le procedure sono contenute nei processi: processi → procedure → fasi. Cosa fare. Codifica dei meccanismi di interazione degli accadimenti aziendali o insieme delle azioni conseguenti, esempio la catena di montaggio.

Gli elementi sopra riportati sono funzionali a garantire:

- rispetto/supporto delle strategie aziendali o governance operativa;
- salvaguardia del valore aziendale dalle perdite;
- affidabilità/integrità del sistema informativo;
- conformità a leggi, normative di vigilanza, piani, regolamento e procedure;
- oggettività dei processi decisori;
- coerenza/adattamento di comportamenti e org.ni per il rispetto delle strategie, del contesto operativo e di mercato;
- funzionalità della struttura/processi;
- regolarità della gestione.

Definizione del COSO Report

Il COSO Report (Committee of Sponsoring Organizations) emanato dalla Treadway Commission definisce il SCI come l'insieme di:

A) **Ambiente aziendale di controllo:** sensibilità dei vertici aziendali verso la definizione degli strumenti principali costituenti: formalizzazione di ruoli, compiti e responsabilità (poteri delegati, regolamenti interni, funzionigrammi, separatezza funzionale); sistema di comunicazione interna (scadenzatura delle informazioni necessarie e tempistiche di produzione di flussi e report, tempestività delle informazioni direttive, sensibilità e ricettività da parte delle strutture operative). Valutandone la coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali.

B) **Processo di gestione dei rischi:** processo continuo di identificazione e analisi di quei fattori endogeni ed esogeni che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, al fine di determinare come questi rischi possono essere gestiti (identificazione, misurazione e monitoraggio).

C) **Adeguatezza della struttura dei controlli:** modalità con cui vengono disegnati, strutturati ed effettivamente eseguiti i controlli ai diversi livelli organizzativi (di linea/operativi, gerarchico-funzionali, sulla gestione dei rischi e di revisione interna), necessari a garantire al vertice aziendale la corretta applicazione delle direttive impartite.

D) **Sistema informatico:** valutazione della integrità e della completezza dei dati e delle informazioni, al fine di garantire la gestione e controllo di tutti i processi e attività aziendali.

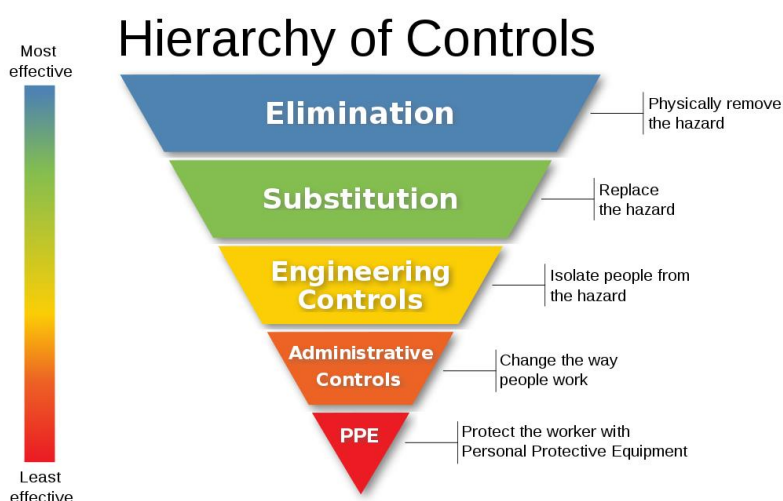
E) **Attività di monitoraggio:** capacità dei referenti aziendali (risk owner, funzioni di gestione dei rischi, IA, vertici aziendali) di presidiare in modo continuativo il SCI, nonché di identificare e realizzare gli interventi migliorativi necessari a risolvere le criticità rilevate, assicurando mantenimento, aggiornamento e miglioramento del SCI.

Gerarchia dei controlli del rischio

La gerarchia dei controlli del rischio è un sistema utilizzato nell'industria per ridurre al minimo o eliminare l'esposizione ai rischi. È un sistema ampiamente accettato e promosso da numerose organizzazioni per la sicurezza. Questo concetto viene insegnato ai manager del settore, da promuovere come pratica standard sul luogo di lavoro.

I controlli del rischio nella gerarchia sono, in ordine decrescente di efficacia:

- Eliminazione.
- Sostituzione.
- Controlli di ingegneria.
- Controlli amministrativi.
- Dispositivi di protezione individuale.



Infografica del NIOSH. I metodi di controllo nella parte superiore della grafica sono potenzialmente più efficaci e protettivi di quelli nella parte inferiore. Seguire questa gerarchia porta normalmente all'implementazione di sistemi intrinsecamente più sicuri, in cui il rischio di malattia o lesioni è stato sostanzialmente ridotto.

Componenti della gerarchia (Eliminazione)

L'eliminazione del rischio consiste nella rimozione fisica del rischio. È il controllo del rischio più efficace. Ad esempio, se i lavoratori devono svolgere lavori in quota, il rischio può essere eliminato spostando il pezzo su cui devono lavorare a livello del suolo.

Componenti della gerarchia (Sostituzione)

La sostituzione è il secondo controllo del pericolo più efficace e consiste nella sostituzione di qualcosa che produce un rischio con qualcosa che non lo produce.

Un esempio è la sostituzione di una vernice a base di piombo (quindi tossica) con una vernice atossica. Per essere un controllo efficace, il nuovo prodotto non deve produrre un altro rischio.

Componenti della gerarchia (Controlli di ingegneria)

Il terzo metodo più efficace per controllare il rischio sono i controlli di ingegneria. Questi controlli non eliminano i rischi, ma isolano le persone dai rischi. I costi iniziali per attuare questi controlli tendono ad essere più alti dei controlli meno efficaci nella gerarchia, tuttavia possono ridurre i costi futuri. Ad esempio, si potrebbe costruire una piattaforma di lavoro piuttosto che acquistare, sostituire e mantenere attrezzature anticaduta. Un altro esempio è la segregazione e l'isolamento, ovvero una barriera fisica tra il personale e il rischio, come l'uso di apparecchiature controllate a distanza. Un altro esempio sono le cappe di aspirazione, che possono rimuovere i contaminanti presenti nell'aria. In generale, i dispositivi di protezione collettiva rientrano nell'ambito dei controlli di ingegneria.

Componenti della gerarchia (Controlli amministrativi)

I controlli amministrativi sono modifiche al modo in cui le persone lavorano. Esempi di controlli amministrativi includono modifiche delle procedure, formazione dei dipendenti e installazione di cartelli ed etichette di avvertimento (come quelle del Workplace Hazardous Materials Information System). Un altro esempio è il completamento della costruzione di strade di notte, quando meno persone guidano. I controlli amministrativi non rimuovono il rischio, ma limitano o impediscono l'esposizione delle persone al rischio.



Questo segnale avverte le persone che ci sono esplosivi nel lago Walker, tuttavia non può impedire alle persone di nuotare al suo interno.

Componenti della gerarchia (Dispositivi di protezione individuale)

I dispositivi di protezione individuale (DPI) comprendono guanti, respiratori, elmetti, occhiali di sicurezza, indumenti ad alta visibilità e calzature di sicurezza. I DPI sono il mezzo meno efficace per controllare il rischio a causa dell'elevata probabilità che si danneggino perdendo così la loro efficacia. Inoltre alcuni DPI, come i respiratori, aumentano lo sforzo fisiologico per completare un'attività, e pertanto possono richiedere esami medici per garantire che i lavoratori possano utilizzare i DPI senza rischiare la propria salute.

Ruolo nella prevenzione attraverso la progettazione

La gerarchia dei controlli del rischio è una componente fondamentale della prevenzione attraverso la progettazione (Prevention through Design o PtD), che si basa sull'applicazione di metodi per ridurre al minimo i rischi professionali già all'inizio del processo di progettazione. La prevenzione attraverso la progettazione pone infatti l'accento sull'affrontare i rischi ai vertici della gerarchia dei controlli (principalmente attraverso l'eliminazione e la sostituzione) nelle prime fasi di sviluppo del progetto.

DECISIONE

La decisione è la scelta di intraprendere un'azione, tra più alternative considerate (opzioni), da parte di un individuo o di un gruppo (decisore).

Il processo che porta alla decisione, o meglio il processo decisionale, viene talvolta citato con la locuzione di lingua inglese decision making, ed è ad esempio importante nelle scelte di business da parte del management aziendale.

Descrizione (Processo decisionale)

Il processo decisionale è oggetto di studio di una pluralità di discipline: filosofia, logica, matematica, statistica, psicologia, sociologia, economia, politica ecc.

L'approccio allo studio delle decisioni si può, con una certa approssimazione, distinguere in descrittivo e normativo. Chi adotta un approccio descrittivo cerca di scoprire come effettivamente vengono prese le decisioni nei diversi contesti; invece, chi adotta un approccio normativo cerca di individuare il modo con cui le decisioni dovrebbero essere prese, facendo riferimento ad ideali decisori razionali.

Generalmente, si possono distinguere due momenti:

- **la deliberazione**, nella quale il decisore prende in considerazione le varie opzioni e valuta le motivazioni pro e contro di ciascuna di esse;
- **la scelta**, ossia la selezione di un'opzione, tra quelle prese in considerazione, in base all'esito della valutazione effettuata.

Elementi influenzanti

Perché si possa parlare propriamente di decisione è necessario che il decisore abbia di fronte a sé una pluralità di opzioni: la scelta obbligata, in assenza di alternative, non è una decisione. La decisione è un elemento essenziale della libertà: l'azione libera è quella che viene scelta.

Per poter decidere in modo razionale il decisore deve conoscere le opzioni disponibili e le conseguenze che possono scaturire da ciascuna. Spesso, però, il decisore non dispone

di informazioni complete, nel senso che ignora talune opzioni o non è in grado di prevedere tutte le conseguenze ad esse associate.

D'altra parte, le conseguenze delle decisioni non dipendono solo dal corso d'azione prescelto, ma anche dalle condizioni del contesto nel quale il processo decisionale si svolge, il cosiddetto stato di natura. Una decisione, pertanto, è caratterizzata dall'azione prescelta, dallo stato di natura e dalle conseguenze dell'azione (il risultato). Secondo il grado di conoscenza dello stato di natura da parte del decisore si distinguono:

- **decisioni in situazioni di certezza**, se il decisore conosce lo stato di natura;
- **decisioni in situazioni di rischio**, se il decisore, pur non conoscendo lo stato di natura, dispone tuttavia di una misura della probabilità associata a ciascun possibile stato di natura;
- **decisioni in situazioni di incertezza**, se il decisore non conosce né lo stato di natura né le probabilità associate ai possibili stati di natura.

Uno strumento efficace per prendere decisioni migliori evitando il cosiddetto paradosso di Abilene è quello di includere persone con formazione culturale differente nel processo decisionale.

Tipologie (Decisioni individuali e collettive)

In base al numero di attori coinvolti si distinguono:

- **decisioni individuali**, assunte da un solo individuo per sé stesso;
- **decisioni collettive**, assunte per un gruppo da un individuo, dal gruppo stesso o da un altro gruppo.

Le decisioni collettive pongono particolari problemi; infatti:

- devono essere accettate dai membri del gruppo, chiamati a porre in essere le azioni decise; occorre, pertanto, che chi decide abbia il potere (in particolare, un potere sociale) di prendere decisioni per tutti;
- quando la decisione è presa da una pluralità di individui, occorrono delle regole per trasformare le scelte di ciascuno di essi nella scelta collettiva (ad esempio, la regola della maggioranza).

Decisioni strategiche e teoria dei giochi

Un caso particolare sono le decisioni strategiche (o interdipendenti), nelle quali lo stato di natura è determinato, in tutto o in parte, dalle decisioni di altri decisori, sicché il risultato di una decisione dipende non solo dalla stessa ma anche da decisioni altrui. Si tratta di situazioni formalizzate nel concetto di gioco, oggetto di studio da parte di un'apposita branca della matematica, la teoria dei giochi.

Il dibattito nella scienza cognitiva

Le ricerche di Benjamin Libet, professore di fisiologia all'università della California a Davis, dimostrano che l'attività neurale che avvia un'azione si verifica effettivamente un terzo di secondo prima che si abbia preso la decisione cosciente di intraprendere l'azione. Questo, secondo Libet, comporta che la decisione sia in realtà un'illusione, che la "coscienza sia fuori dal giro". Interessante punto di vista a questo proposito è quello dello scienziato cognitivo e filosofo Daniel Dennett, che rivolta l'approccio classico con

queste parole: "L'azione inizialmente viene avviata in qualche parte del cervello, e subito partono i segnali verso i muscoli, che si fermano un istante sulla loro strada per dire a voi, l'agente cosciente, che cosa succede (ma, come tutti i buoni ufficiali, fanno in modo che voi, il goffo presidente, conserviate l'illusione di essere quello che ha dato il via a tutto)." Dennett non nega comunque il libero arbitrio (è infatti compatibilista).

Riguardo alle decisioni più complesse, uno studio recente condotto da John Paerson rivela che la corteccia cingolata posteriore, legata a fattori come l'attenzione, la memoria e il pensiero cognitivo, svolge un ruolo fondamentale quando noi prendiamo una decisione difficile. In questo esperimento, delle scimmie, abituate a bere 200 ml di succo di frutta, si sono ritrovate di fronte alla decisione "emblematica" di scegliere tra il solito succo e un altro sconosciuto.

Daniel Kahneman ha descritto due sistemi generali di pensiero: Sistema 1, per lo più inconscio, automatico, intuitivo, veloce; Sistema 2, cosciente, deliberato, analitico, lento. Egli sostiene che noi ci identifichiamo col Sistema 2, mentre in realtà le decisioni vengono guidate dal Sistema 1.

Albero di decisione

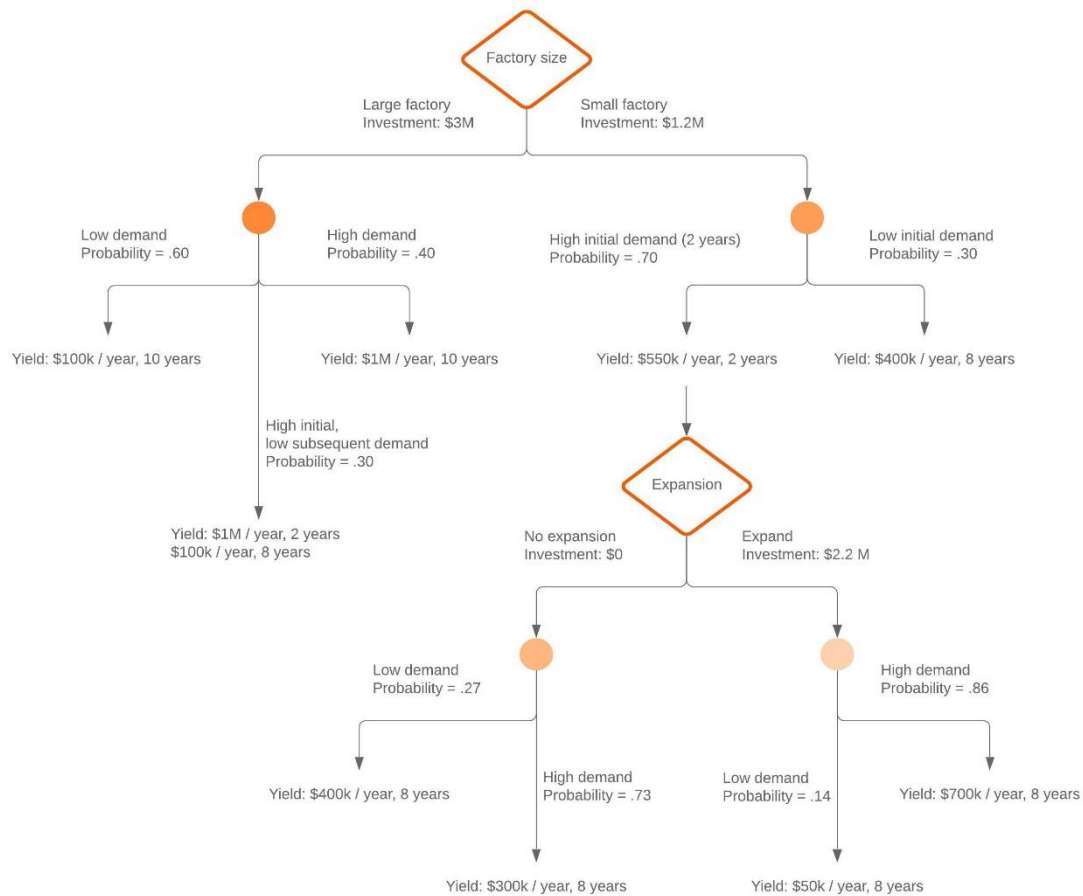
Nella teoria delle decisioni (per esempio nella gestione dei rischi), un albero di decisione è un grafo di decisioni e delle loro possibili conseguenze, (incluso i relativi costi, risorse e rischi) utilizzato per creare un 'piano di azioni' (plan) mirato ad uno scopo (goal). Un albero di decisione è costruito al fine di supportare l'azione decisionale (decision making).

Nel machine learning un albero di decisione è un modello predittivo, dove ogni nodo interno rappresenta una variabile, un arco verso un nodo figlio rappresenta un possibile valore per quella proprietà e una foglia il valore predetto per la variabile obiettivo a partire dai valori delle altre proprietà, che nell'albero è rappresentato dal cammino (path) dal nodo radice (root) al nodo foglia. Normalmente un albero di decisione viene costruito utilizzando tecniche di apprendimento a partire dall'insieme dei dati iniziali (data set), il quale può essere diviso in due sottoinsiemi: il training set sulla base del quale si crea la struttura dell'albero e il test set che viene utilizzato per testare l'accuratezza del modello predittivo così creato.

Nel data mining un albero di decisione viene utilizzato per classificare le istanze di grandi quantità di dati (per questo viene anche chiamato albero di classificazione). In questo ambito un albero di decisione descrive una struttura ad albero dove i nodi foglia rappresentano le classificazioni e le ramificazioni l'insieme delle proprietà che portano a quelle classificazioni. Di conseguenza ogni nodo interno risulta essere una macro-classe costituita dall'unione delle classi associate ai suoi nodi figli.

Il predicato che si associa ad ogni nodo interno (sulla base del quale avviene la ripartizione dei dati) è chiamato condizione di split.

In molte situazioni è utile definire un criterio di arresto (halting), o anche criterio di potatura (pruning) al fine di determinarne la profondità massima. Questo perché il crescere della profondità di un albero (ovvero della sua dimensione) non influisce direttamente sulla bontà del modello. Infatti, una crescita eccessiva della dimensione dell'albero potrebbe portare solo ad aumento sproporzionato della complessità computazionale rispetto ai benefici riguardanti l'accuratezza delle previsioni/classificazioni.



Una sua evoluzione è la tecnica della foresta casuale (random forest).

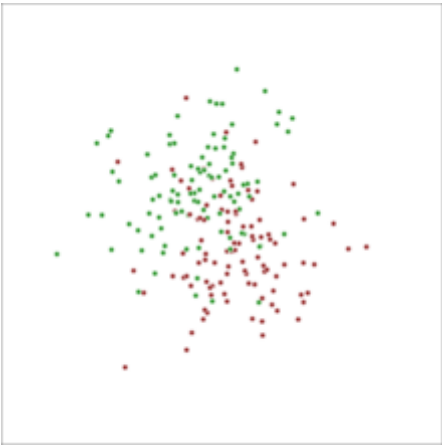
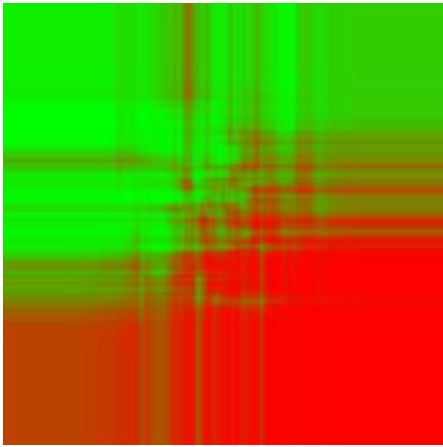
Foresta casuale

Una foresta casuale (in inglese: random forest) è un classificatore d'insieme ottenuto dall'aggregazione tramite bagging di alberi di decisione. L'algoritmo per la creazione di una foresta casuale fu sviluppato originariamente da Leo Breiman e Adele Cutler. Le foreste casuali si pongono come soluzione che minimizza l'overfitting del training set rispetto agli alberi di decisione.

Il nome viene dalle foreste di decisione casuali che furono proposte per primo da Tin Kam Ho dei Bell Labs nel 1995.

Il metodo combina l'idea dell'insaccamento di Breiman della selezione casuale delle caratteristiche, introdotta indipendentemente da Ho e Amit Geman per costruire una collezione di alberi di decisione con la variazione controllata.

La selezione di un sottoinsieme di caratteristiche è un esempio del metodo del sottoinsieme casuale che, nella formulazione di Ho, è un modo di implementare la discriminazione stocastica proposta da Eugene Kleinberg.

	
<p>Dati d'allenamento consistenti in punti-nuvola di due gaussiane</p>	<p>Una visualizzazione dello spazio-modello della Foresta casuale dopo un allenamento con i dati</p>

Applicazioni

In combinazione col metodo chiamato Repeated Incremental and Pruning, trova impiego nella categorizzazione automatica di fatti e opinioni, così come nel fact-checking di singole proposizioni.

Apprendimento d'insieme

In statistica e apprendimento automatico, con apprendimento d'insieme (in inglese ensemble learning) si intendono una serie di metodi che usano molteplici modelli o algoritmi per ottenere una migliore prestazione predittiva rispetto a quella ottenuta dagli stessi modelli applicati singolarmente. A differenza dell'insieme della meccanica statistica, che si ritiene infinito, tale insieme di modelli alternativi è concreto e finito.

L'apprendimento d'insieme si divide in tre tecniche fondamentali:

- **Bagging:** Questa tecnica mira a creare un insieme di classificatori aventi la stessa importanza. All'atto della classificazione, ciascun modello voterà circa l'esito della predizione e l'output complessivo sarà la classe che avrà ricevuto il maggior numero di voti.
- **Boosting:** A differenza del bagging, ciascun classificatore influisce sulla votazione finale con un certo peso. Tale peso sarà calcolato in base all'errore di accuratezza che ciascun modello commetterà in fase di learning.
- **Stacking:** Mentre nel bagging l'output era il risultato di una votazione, nello stacking viene introdotto un ulteriore classificatore (detto meta-classificatore) che utilizza le predizioni di altri sotto-modelli per effettuare un ulteriore learning.

Bagging

Nell'apprendimento automatico, il bagging (contrazione di bootstrap aggregating) è una tecnica dell'apprendimento d'insieme in cui più modelli dello stesso tipo vengono addestrati su insiemi di dati diversi, ciascuno ottenuto da un insieme di dati iniziale tramite campionamento casuale con rimpiazzo (bootstrap). Il nome bagging deriva quindi dall'applicazione della tecnica del bootstrap con l'aggregazione di più modelli (aggregating).

Boosting

Il boosting è una tecnica di machine learning che rientra nella categoria dell'Apprendimento ensemble. Nel boosting più modelli vengono generati consecutivamente dando sempre più peso agli errori effettuati nei modelli precedenti. In questo modo si creano modelli via via più "attenti" agli aspetti che hanno causato inesattezze nei modelli precedenti, ottenendo infine un modello aggregato avente migliore accuratezza di ciascun modello che lo costituisce.

In algoritmi come Adaboost, l'output del meta-classificatore è dato dalla somma pesata delle predizioni dei singoli modelli. Ogni qual volta un modello viene addestrato, ci sarà una fase di ripesaggio delle istanze. L'algoritmo di boosting tenderà a dare un peso maggiore alle istanze misclassificate, nella speranza che il successivo modello sia più esperto su quest'ultime.

In generale si ha che l'errore di predizione in un problema di apprendimento supervisionato è dato da:

$$prediction_error = bias^2 + varianza$$

Il boosting mira principalmente a ridurre il bias. Altre tecniche di ensemble learning, come il bagging, mirano invece a ridurre la varianza.

Categorizzazione degli oggetti

- Problema della categorizzazione dell'oggetto.
- Categorizzazione binaria.
- Categorizzazione multiclasse.

Overfitting

In statistica e in informatica, si parla di overfitting o sovradattamento (oppure adattamento eccessivo) quando un modello statistico molto complesso si adatta ai dati osservati (il campione) perché ha un numero eccessivo di parametri rispetto al numero di osservazioni.

Un modello assurdo e sbagliato può adattarsi perfettamente se è abbastanza complesso rispetto alla quantità di dati disponibili.

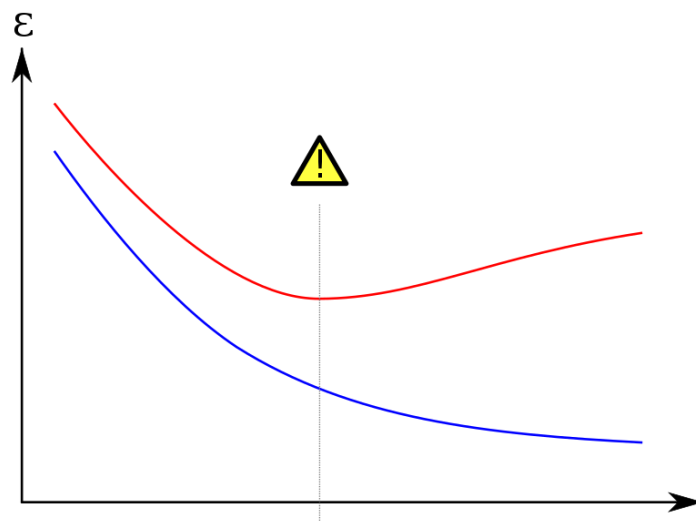
Si sostiene che l'overfitting sia una violazione del principio del rasoio di Occam.

Apprendimento automatico e data mining

Il concetto di overfitting è molto importante anche nell'apprendimento automatico e nel data mining. Di solito un algoritmo di apprendimento viene allenato usando un certo insieme di dati conosciuti, detto training set. Un buon algoritmo di apprendimento impara la distribuzione dei dati di questo insieme ma è in grado di adattarsi bene anche a dati nuovi (in gergo, si dice che l'algoritmo generalizza).

Tuttavia, soprattutto nei casi in cui l'apprendimento è stato effettuato troppo a lungo o dove c'era uno scarso numero di esempi di allenamento, il modello potrebbe adattarsi a caratteristiche che sono specifiche solo del training set, ma che non hanno riscontro nella distribuzione tipica del resto dei casi. Perciò il modello impara le peculiarità del training set e non riesce ad adattarsi a dati nuovi. Si ha quindi overfitting quando il miglioramento

delle prestazioni del modello (cioè la capacità di adattarsi/prevedere) sui dati di allenamento non implica un miglioramento delle prestazioni sui dati nuovi.



La curva blu mostra l'andamento dell'errore nel classificare i dati di *training*, mentre la curva rossa mostra l'errore nel classificare i dati di *test* o *validazione*. Una situazione in cui il secondo aumenta mentre il primo diminuisce è indice della possibile presenza di un caso di *overfitting*.

Contromisure

Sia nella statistica sia nell'apprendimento automatico, per prevenire ed evitare l'*overfitting* è necessario mettere in atto particolari accorgimenti tecnici, come la convalida incrociata e l'arresto anticipato, che indicano quando un ulteriore allenamento non porterebbe a una migliore generalizzazione.

Nel *treatment learning* si evita l'*overfitting* utilizzando il valore di supporto migliore e minimale.

Data mining

L'estrazione di dati o *data mining* è l'insieme di tecniche e metodologie che hanno per oggetto l'estrazione di informazioni utili da grandi quantità di dati (es. banche dati, data warehouse, ecc.), attraverso metodi automatici o semi-automatici (es. apprendimento automatico) e l'utilizzo scientifico, aziendale, industriale o operativo delle stesse.

Descrizione

Per caratterizzare il *data mining* può essere utile considerare la statistica, la quale può essere definita altrimenti come estrazione di informazione utile da insiemi di dati.

Il concetto di *data mining* è analogo, ma con una differenza sostanziale: la statistica permette di elaborare informazioni generali riguardo ad una popolazione (es. percentuali di disoccupazione, nascite), mentre il *data mining* viene utilizzato per cercare correlazioni tra più variabili relativamente ai singoli individui; ad esempio, conoscendo il comportamento medio dei clienti di una compagnia telefonica, si cerca di prevedere quanto spenderà il cliente medio nell'immediato futuro.

In sostanza il *data mining* è l'analisi, da un punto di vista matematico, eseguita su banche dati di grandi dimensioni, preceduta tipicamente da altre fasi di preparazione, trasformazione o filtraggio dei dati come il *data cleaning*. Il termine *data mining* è

diventato popolare nei tardi anni novanta come versione abbreviata della definizione appena esposta; oggi il data mining ha una duplice valenza:

- estrazione, con tecniche analitiche all'avanguardia, di informazione implicita, nascosta, da dati già strutturati, per renderla disponibile e direttamente utilizzabile;
- esplorazione ed analisi, eseguita in modo automatico o semiautomatico, su grandi quantità di dati al fine di scoprire pattern (schemi o regolarità) significativi.

In entrambi i casi, i concetti di informazione e di significato sono legati strettamente al dominio applicativo in cui si esegue data mining; in altre parole, un dato può essere interessante o trascurabile a seconda del tipo di applicazione in cui si opera.

Questo tipo di attività è cruciale in molti ambiti della ricerca scientifica, ma anche in altri settori (per esempio in quello delle ricerche di mercato). Nel mondo professionale è utilizzata per risolvere problematiche diverse tra loro, che vanno dalla gestione delle relazioni con i clienti (CRM), all'individuazione di comportamenti fraudolenti, fino all'ottimizzazione di siti web.

Premesse

I fattori principali che hanno contribuito allo sviluppo del data mining sono:

- le grandi accumulazioni di dati in formato elettronico;
- il data storage poco costoso;
- i nuovi metodi e tecniche di analisi (apprendimento automatico).

Le tecniche di data mining sono fondate su specifici algoritmi. I pattern identificati possono essere, a loro volta, il punto di partenza per ipotizzare e quindi verificare nuove relazioni di tipo causale fra fenomeni; in generale, possono servire in senso statistico per formulare previsioni su nuovi insiemi di dati.

Un concetto correlato al data mining è quello di apprendimento automatico (machine learning); infatti, l'identificazione di pattern può paragonarsi all'apprendimento, da parte del sistema di data mining, di una relazione causale precedentemente ignota, cosa che trova applicazione in ambiti come quello degli algoritmi euristici e dell'intelligenza artificiale. Tuttavia, occorre notare che il processo di data mining è sempre sottoposto al rischio di rivelare relazioni causali che poi si rivelano inesistenti.

Tecniche

Tra le tecniche maggiormente utilizzate in questo ambito vi sono:

- Clustering.
- Reti neurali.
- Alberi di decisione.
- Analisi delle associazioni (individuazione dei prodotti acquistati congiuntamente).

Un'altra tecnica molto diffusa per il data mining è l'apprendimento mediante classificazione. Questo schema di apprendimento parte da un insieme ben definito di esempi di classificazione per casi noti, dai quali ci si aspetta di dedurre un modo per classificare esempi non noti. Tale approccio viene anche detto "con supervisione"

(supervised), nel senso che lo schema di apprendimento opera sotto la supervisione fornita implicitamente dagli esempi di classificazione per i casi noti; tali esempi, per questo motivo, vengono anche detti training examples, ovvero "esempi per l'addestramento". La conoscenza acquisita per apprendimento mediante classificazione può essere rappresentata con un albero di decisione.

L'estrazione dei dati vera e propria giunge quindi al termine di un processo che comporta numerose fasi: si individuano le fonti di dati; si crea un unico set di dati aggregati; si effettua una pre-elaborazione (data cleaning, analisi esplorative, selezione, ecc.); si estraggono i dati con l'algoritmo scelto; si interpretano e valutano i pattern; l'ultimo passaggio va dai pattern alla nuova conoscenza così acquisita.

Vi sono diverse proposte e tecniche aventi ognuna specifiche caratteristiche e vantaggi.

- Alberi di decisione: classificazione, sommatorizzazione (es. mediante gli algoritmi C4.5, CART, ID3, Entropia, CHAID).
- Analisi logica e programmazione intera: classificazione, apprendimento di regole (es. LAD).
- Teoria dei grafi: clustering, classificazione (es. B&C).
- Reti neurali (ANN): classificazione (es. Perceptron, a singolo strato, multi-strato, backpropagation, radial-basis function R&F networks come SNNS e Nevprop).
- Metodi Bayesiani: regressione, classificazione, bayesian learning, bayesian belief network, bayesian classifiers, maximum likelihood.
- Support Vector Machines (SVM): classificazione, pattern recognition (es. RSVM).
- Association/pattern discovery: regole di associazione e dipendenze, partner sequenziali (es. CN2).

Pre-elaborazione (Pre-Processing)

Prima di poter utilizzare gli algoritmi di data mining, è necessario assemblare un set di dati di destinazione. Poiché il data mining può solo scoprire modelli effettivamente presenti nei dati, il set di dati di destinazione deve essere abbastanza grande da contenere questi modelli, pur rimanendo abbastanza conciso da essere estratto entro un limite di tempo accettabile. Una fonte comune per i dati è un data mart o un data warehouse. La pre-elaborazione è essenziale per analizzare i set di dati multivariati prima del data mining. Il set di obiettivi viene quindi pulito. La pulizia dei dati rimuove le osservazioni contenenti rumore e quelle con dati mancanti.

Esempi

Che cosa "è" data mining?

- fare una ricerca in rete su una parola chiave e classificare i documenti trovati secondo un criterio semantico (per esempio "corriere": nome di giornale, professione, ecc.);
- scoprire quali sono i clienti che hanno maggiore propensione di acquisto su certi prodotti o campagne pubblicitarie.

Che cosa "non è" data mining?

- cercare un numero di telefono nell'elenco;

- fare una ricerca in Internet su "vacanze alle Maldive".

Text mining

È una forma particolare di data mining nella quale i dati consistono in testi in lingua naturale: in altre parole, documenti "destrutturati". Il text mining unisce la tecnologia della lingua con gli algoritmi del data mining. L'obiettivo è sempre lo stesso: l'estrazione di informazione implicita contenuta in un insieme di documenti.

Ha avuto un notevole sviluppo, grazie ai progressi delle tecniche di elaborazione del linguaggio naturale (NLP in inglese), della disponibilità di applicazioni complesse attraverso gli Application service provider (ASP) e dell'interesse verso le tecniche automatiche di gestione della lingua mostrato sia dagli accademici, sia dai produttori di software, sia dai gestori dei motori di ricerca.

Software utilizzati

- SPSS: SPSS Clementine.
- SAS: SAS Enterprise Miner e SAS Text Miner.
- STATA.
- R.
- Oracle Data Miner.
- Microsoft SQL Server: strumenti di data mining del DBMS prodotto da Microsoft.
- Weka, datamining in Java.
- RapidMiner.

Sviluppi recenti

Una delle evoluzioni più recenti del data mining è la visualizzazione di dati (in inglese data visualization). Settore specialistico dell'infografica, la visualizzazione di dati si occupa non solamente di rendere graficamente intelligibile un testo, ma entra in relazione più diretta con la strutturazione delle banche dati e l'esportazione di grafici dai dati.

Un'altra nuova frontiera è il social data mining, ovvero l'analisi di informazioni generate dalle reti sociali online, come ad esempio l'analisi del sentiment.

Applicazioni (Ricerca di mercato)

L'utilizzo del data mining nella ricerca di mercato è volto ad ampliare la conoscenza su cui basare i processi decisionali. Nel contesto aziendale il data mining è considerato parte del processo che porta alla creazione di un data warehouse. È efficace soprattutto per la valorizzazione delle informazioni aziendali residenti in questi grandi depositi di dati. Affinché l'informazione estratta dai dati esistenti sia significativa, e quindi potenzialmente utile, deve essere:

- valida (cioè può agire anche sui nuovi dati);
- precedentemente sconosciuta;
- comprensibile.

In questo contesto, un pattern (schema) non è altro che la rappresentazione delle relazioni chiave che vengono scoperte durante il processo di estrazione dati: sequenze ripetute, omogeneità, emergenza di regole, ecc. Per esempio, se un pattern mostra che i clienti di

una certa area demografica sono molto propensi ad acquistare uno specifico prodotto, allora un'interrogazione (query) selettiva ad un data warehouse di probabili compratori può essere usata per generare un elenco di indirizzi promozionali.

L'esempio classico spesso usato nei corsi universitari è quello di una catena non meglio specificata di supermercati (probabilmente statunitense) che avrebbe scoperto, analizzando gli scontrini, qualcosa altrimenti difficilmente immaginabile: le persone che acquistavano pannolini spesso compravano più birra degli altri, per cui mettendo la birra più costosa non lontano dai pannolini, poteva incrementarne le vendite. Infatti, quelle persone che avevano figli piccoli passavano più serate in casa a guardare TV bevendo birra, non potendo uscire con gli amici. È doveroso tuttavia precisare che non è chiaro quale sia la catena di supermercati in questione, e l'esempio, seppur ottimo per scopi didattici e largamente utilizzato anche in ambito giornalistico, potrebbe essere stato inventato così come potrebbe essere vero.

Legge sul copyright (Situazione in Europa)

In base alle leggi europee sul copyright e sui database, l'estrazione di opere protette da copyright (ad esempio tramite il web mining) senza l'autorizzazione del titolare del copyright non è legale. Laddove un database è costituito da dati puri in Europa, può darsi che non vi sia alcun diritto d'autore, ma possono esistere diritti di database in modo che il data mining diventi soggetto ai diritti dei proprietari di proprietà intellettuale protetti dalla Direttiva sui database. Su raccomandazione della revisione di Hargreaves, ciò ha portato il governo del Regno Unito a modificare la sua legge sul copyright nel 2014 per consentire l'estrazione di contenuti come limitazione ed eccezione. Il Regno Unito è stato il secondo paese al mondo a farlo dopo il Giappone, che ha introdotto un'eccezione nel 2009 per il data mining. Tuttavia, a causa della restrizione della direttiva sulla società dell'informazione (2001), l'eccezione del Regno Unito consente l'estrazione di contenuti solo per scopi non commerciali. La legge sul copyright del Regno Unito inoltre non consente che questa disposizione sia sovrascritta dai termini e condizioni contrattuali.

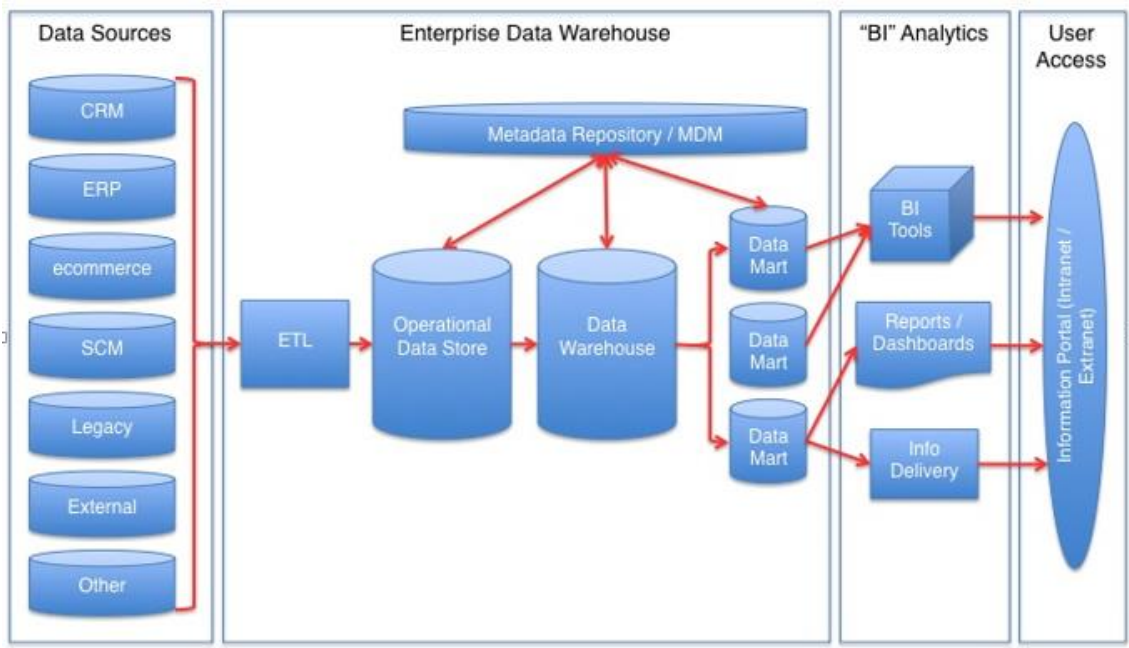
La Commissione europea ha facilitato la discussione delle parti interessate sull'estrazione di testo e dati nel 2013, sotto il titolo di Licenze per l'Europa. L'attenzione alla soluzione di questo problema legale, come la concessione di licenze piuttosto che limitazioni ed eccezioni, ha portato rappresentanti di università, ricercatori, biblioteche, gruppi della società civile ed editori ad accesso aperto a lasciare il dialogo con le parti interessate nel maggio 2013.

Business intelligence (BI)

Con la locuzione business intelligence (BI) ci si può solitamente riferire a:

- un insieme di processi aziendali per raccogliere dati ed analizzare informazioni strategiche;
- la tecnologia utilizzata per realizzare questi processi;
- le informazioni ottenute come risultato di questi processi.

Questa espressione è stata coniata nel 1958 da Hans Peter Luhn, ricercatore e inventore tedesco, mentre stava lavorando per IBM. Se ci riferiamo al mondo delle associazioni (ONG, non profit, promozione sociale) non è corretto parlare di business, ma di sociale, quindi di social intelligence. Costituisce un ramo della cosiddetta informatica aziendale.



Schema di organizzazione funzionamento di un processo di business intelligence attraverso data warehouse e data mart

BI come processo aziendale

Le organizzazioni raccolgono dati per trarre informazioni, valutazioni e stime riguardo al contesto aziendale proprio e del mercato cui partecipano (ricerche di mercato e analisi degli scenari competitivi). Le organizzazioni utilizzano le informazioni raccolte attraverso una strategia di business intelligence per incrementare il loro vantaggio competitivo.

Il termine business intelligence fin dall'origine ha ricompreso sia i più tradizionali sistemi di raccolta dei dati finalizzati ad analizzare il passato o il presente e a capirne i fenomeni, le cause dei problemi o le determinanti delle performance ottenute, sia i sistemi più rivolti a stimare o a predire il futuro, a simulare e a creare scenari con probabilità di manifestazione differente.

Questi sistemi sono da sempre stati realizzati con mix differenti di software tool (ad es. di report, di analisi OLAP, di cruscotti) e di software application, cioè contenenti vere logiche e regole applicative, rivolte al "performance management" (ad es. le applicazioni per le schede di valutazione bilanciata o per il ciclo di budgeting e forecasting aziendale), all'ottimizzazione di alcune decisioni operative (ad es. nel campo dei trasporti e della logistica o del revenue management) oppure finalizzate alle previsioni e alle predizioni future, impiegando funzioni statistiche anche molto sofisticate; tutte queste software application nel tempo hanno preso nomi diversi ma dal significato simile, quali analytic application, analytics, business analytics (si veda anche Camussone, 1998, Davenport, 2007, 2010; Turban, 2010; Pasini, 2004).

Il termine business intelligence allude quindi ad un campo molto ampio di attività, sistemi informativi aziendali e tecnologie informatiche finalizzate a supportare, e in qualche caso ad automatizzare, processi di misurazione, controllo e analisi dei risultati e delle performance aziendali (sistemi di reporting e di visualizzazione grafica di varia natura, cruscotti più o meno dinamici, sistemi di analisi storica, sistemi di "allarme" su fuori

norma o eccezioni, ecc.), e processi di decisione aziendale in condizioni variabili di incertezza (sistemi di previsione, di predizione, di simulazione e di costruzione di scenari alternativi, ecc.), il tutto integrato nel classico processo generale di "misurazione, analisi, decisione, azione".

Generalmente le informazioni vengono raccolte per scopi direzionali interni e per il controllo di gestione. I dati raccolti vengono opportunamente elaborati e vengono utilizzati per supportare concretamente - sulla base di dati attuali - le decisioni di chi occupa ruoli direzionali (capire l'andamento delle performance dell'azienda, generare stime previsionali, ipotizzare scenari futuri e future strategie di risposta).

In secondo luogo le informazioni possono essere analizzate a differenti livelli di dettaglio e gerarchico per qualsiasi altra funzione aziendale: marketing, commerciale, finanza, personale o altre.

Le fonti informative sono generalmente interne, provenienti dai sistemi informativi aziendali ed integrate tra loro secondo le esigenze. In senso più ampio possono essere utilizzate informazioni provenienti da fonti esterne come esigenze della base dei clienti, pressione stimata degli azionisti, trend tecnologici o culturali fino al limite delle attività di spionaggio industriale.

Ogni sistema di business intelligence ha un obiettivo preciso che deriva dalla visione aziendale e dagli obiettivi della gestione strategica di un'azienda.

[BI come tecnologia](#)

Nella letteratura la business intelligence viene citata come il processo di "trasformazione di dati e informazioni in conoscenza". Il software utilizzato ha l'obiettivo di permettere alle persone di prendere decisioni strategiche fornendo informazioni precise, aggiornate e significative nel contesto di riferimento.

In termini molto semplici e volutamente pratici si può descrivere un'applicazione di BI come uno strumento software che, acquisendo e manipolando masse di dati presenti su database o anche archivi de-strutturati, fornisce report, statistiche, indicatori, grafici costantemente aggiornati, facilmente adattabili e configurabili persino dall'utente (senza necessità di intervento del tool administrator). Quando su internet visualizziamo, ad esempio, le informazioni del nostro conto corrente utilizzando un comune home banking e "produciamo" i report, le tabelle o i grafici che ci interessano, "sotto" esiste un'applicazione (web) di BI. Oppure, quando riceviamo dal provider di telefonia mobile, via mail o via portale, dei report su consumi, fatture, navigazione, ecc. sicuramente è frutto di elaborazioni di BI.

Quello che è importante sapere è che i dati manipolati dallo strumento non sono mai quelli originari-presenti sul database fonte (per ovvie ragioni tecnologiche, ma anche di disponibilità e sicurezza), ma essi sono in tempo reale "pompati" in uno specifico database a disposizione dello strumento. Un software di BI può naturalmente manipolare e "quadrare" dati provenienti da N database (ad esempio, nel mondo delle aziende: ERP, CRM, MES, PDM, sito web, posta elettronica, ecc.).

Queste applicazioni sono nate in un periodo storico in cui si cominciava ad avere il problema di possedere giganteschi archivi di dati ma di non sapere come utilizzarli ai fini pratici ovvero di conoscenza delle informazioni per assumere decisioni corrette. La statistica è una componente fondamentale degli strumenti di BI.

Ci si può riferire ai sistemi di business intelligence anche con il termine "sistemi per il supporto alle decisioni" (Decision support systems o DSS), anche se l'evoluzione delle tecniche utilizzate rende la terminologia suscettibile di ammodernamenti. Con il termine "business performance management" ci si può riferire a sistemi di business intelligence di nuova generazione anche se la distinzione tra i due termini è spesso non percepita.

I dati generati dai vari sistemi (contabilità, produzione, R&S, CRM ecc.) possono venire archiviati in particolari database chiamati data warehouse, che ne conservano le qualità informative.

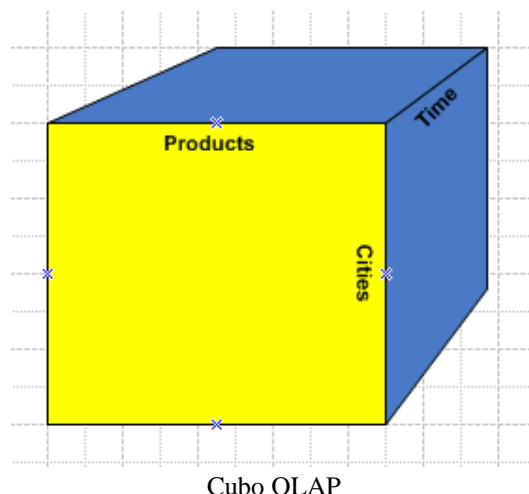
Le persone coinvolte nei processi di business intelligence utilizzano applicazioni software ed altre tecnologie per raccogliere, immagazzinare, analizzare e distribuire le informazioni. La principale fonte dati di uno strumento di BI, in ambito aziendale, è un ERP (il "gestionale" per antonomasia).

BI software

Persone e tecnici che lavorano nell'ambito della business intelligence hanno sviluppato una nicchia di tecnologie, strumenti e prodotti che li aiutano nei loro compiti, specialmente nei confronti della manipolazione di grandi moli di dati da raccogliere, normalizzare e analizzare.

Tra queste ricordiamo:

- Extract, transform, load (ETL) tool per l'estrazione, trasformazione e caricamento dati.
- Data warehouse e Data mart per l'archiviazione e immagazzinamento.
- Modellazione dati e strumenti per definire le logiche di business e le regole del business.
- OLAP (Online Analytical Processing) per l'analisi dimensionale di ipercubi di dati.
- Balanced scorecard, dashboard e visualizzazione dati.
- Sistemi di reportistica distribuiti (client-server) o non distribuiti e asincroni o sincroni.
- Data mining.
- GIS o sistemi informativi geografici.
- AQL - Associative Query Logic.
- Analisi del flusso di business.
- Gestione delle performance del business.
- Document warehouse|Archiviazione documenti.
- Text mining|Analisi dei documenti.



Strumenti

Si tratta di una tipologia di applicativi software progettati per recuperare, analizzare e relazionare per la business intelligence. Gli strumenti generalmente leggono dati che sono stati precedentemente memorizzati, spesso, ma non necessariamente, in una datawarehouse o in un data mart.

Le categorie in cui si suddividono gli strumenti di business intelligence sono:

- Fogli di calcolo.
- Applicativi di interrogazione e segnalazione: strumenti che estraggono, ordinano, riassumono, e presentano dati selezionati.
- On Line Analytical Processing (OLAP).
- Cruscotti digitali (dashboard).
- Data mining.
- Data warehousing.
- Ingegneria della decisione.
- Process mining.
- Gestione delle prestazioni commerciali (Business performance management).
- Sistemi informativi locali.

Prodotti gratuiti e open source

- Business Intelligence and Reporting Tools (BIRT).
- KNOWAGE (nuovo brand per le versioni di SpagoBI successive alla 5.x).
- SpagoBI.
- R.
- KNIME.

Prodotti commerciali open source

- JasperReports: Rapporti, analisi di dati e integrazione dati.

- Pentaho: Rapportazione, analisi, cruscotti, data mining e capacità di workflow.
- Qlik (QlikView, Qlik Sense, NPrinting).

Big data

In statistica e informatica, la locuzione inglese big data ("grandi [masse di] dati") o l'italiana megadati indica genericamente una raccolta di dati informatici così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore o conoscenza. Il termine è utilizzato dunque in riferimento alla capacità (propria della scienza dei dati) di analizzare ovvero estrapolare e mettere in relazione un'enorme mole di dati eterogenei, strutturati e non strutturati (grazie a sofisticati metodi statistici e informatici di elaborazione), al fine di scoprire i legami tra fenomeni diversi (ad esempio correlazioni) e prevedere quelli futuri. I big data possono essere utilizzati per diversi scopi tra cui quello di misurare le prestazioni di un'organizzazione nonché di un processo aziendale.

Descrizione

Malgrado non esista una separazione rigorosa tra big data e altri dati (non classificabili come big), sono stati proposti diversi approcci per descriverne le peculiarità. Nel 2011 Teradata afferma che «Un sistema di big data eccede/sorpassa/supera i sistemi hardware e software comunemente usati per catturare, gestire ed elaborare i dati in un lasso di tempo ragionevole per una comunità/popolazione di utenti anche massiva». Un'ulteriore proposta di caratterizzazione dei big data è stata data dal McKinsey Global Institute: «Un sistema di Big Data si riferisce a dataset la cui taglia/volume è talmente grande che eccede la capacità dei sistemi di database relazionali di catturare, immagazzinare, gestire ed analizzare».

Per poter parlare di big data il volume dei dati deve essere correlato alla capacità del sistema di acquisire le informazioni così come arrivano dalle differenti sorgenti dati che sono adoperate, quindi, un sistema diventa big quando aumenta il volume dei dati e allo stesso tempo aumenta la velocità/fluxo di informazioni che il sistema deve poter acquisire e gestire per secondo. Negli ultimi due anni c'è stato infatti un incremento del 90% dei dati prodotti nel mondo e le aziende potrebbero arrivare a produrre zettabyte di dati, ad esempio considerando dati provenienti da sensori, dati satellitari, finanziari, telefonici, ecc.

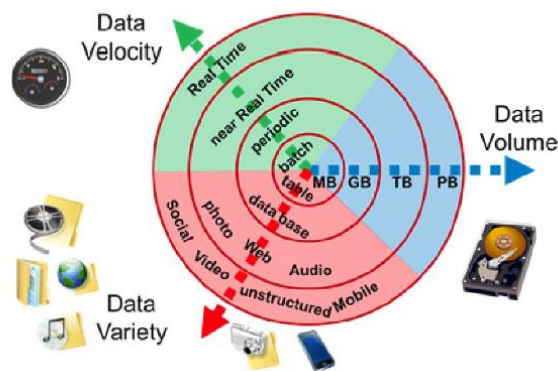
Il progressivo aumento della dimensione dei dataset è legato alla necessità di analisi su un unico insieme di dati, con l'obiettivo di estrarre informazioni aggiuntive rispetto a quelle che si potrebbero ottenere analizzando piccole serie, con la stessa quantità totale di dati. Ad esempio, l'analisi per sondare gli "umori" dei mercati e del commercio, e quindi del trend complessivo della società e del fiume di informazioni che viaggiano e transitano attraverso Internet. Con i big data la mole dei dati è dell'ordine degli zettabyte, ovvero miliardi di terabyte, quindi si richiede una potenza di calcolo parallelo e massivo con strumenti dedicati eseguiti su decine, centinaia o anche migliaia di server. I Big data comportano anche l'interrelazione di dati provenienti da fonti potenzialmente eterogenee, cioè non soltanto i dati strutturati (come quelli provenienti dai database) ma anche non strutturati (immagini, email, dati GPS, informazioni derivanti dai social network, ecc.).

Definizione e caratteristiche

Non esiste una soglia di riferimento prestabilita in termini di dimensione oltre la quale è lecito parlare di Big Data: in genere si parla di big data quando l'insieme di dati è talmente grande e complesso che richiede la definizione di nuovi strumenti e metodologie per estrapolare, gestire e processare informazioni entro un tempo ragionevole. Infatti, come enunciato dalla legge di Moore, l'evoluzione tecnologica permette la memorizzazione e la gestione di dataset di dimensioni continuamente crescenti. In uno studio del 2001, l'analista Douglas Laney aveva definito il modello di crescita come tridimensionale (modello delle «3V»): con il passare del tempo aumentano volume (dei dati), velocità e varietà (dei dati). In molti casi questo modello è ancora valido, nonostante esso sia stato successivamente esteso.

Nel primo modello di Douglas Laney, chiamato delle «3V», le tre parole chiave hanno il seguente significato:

- **Volume:** si riferisce alla quantità di dati (strutturati o non strutturati) generati ogni secondo. Tali dati sono generati da sorgenti eterogenee, quali: sensori, log, eventi, email, social media e database tradizionali.
- **Varietà:** si riferisce alla differente tipologia dei dati che vengono generati, accumulati ed utilizzati. Prima dell'epoca dei Big Data si prendevano in considerazione per le analisi principalmente dati strutturati; la loro manipolazione veniva eseguita mediante l'uso di database relazionali. Per avere analisi più accurate e più profonde, oggi è necessario prendere in considerazione anche:
 - ✓ dati non strutturati (ad esempio file di testo generati dalle macchine industriali o log di web server o dei firewall);
 - ✓ dati semi strutturati (ad esempio un atto notarile con frasi fisse e frasi variabili) oltre a quelli strutturati (ad esempio la tabella di un database).
- **Velocità:** si riferisce alla velocità con cui i nuovi dati vengono generati. Sono importanti non solo la celerità nella generazione dei dati, ma anche la necessità che questi dati/informazioni arrivino in sistema real-time al fine di effettuare analisi su di essi.



Le cosiddette 3V dei big data

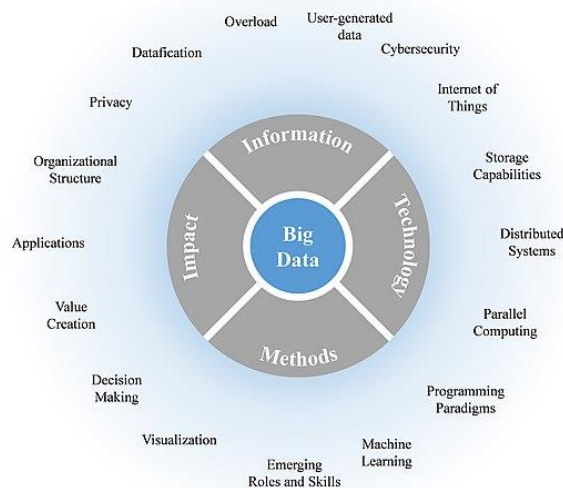
Con il tempo, sono state introdotte una quarta V, quella di veridicità, e poi una quinta, quella di Valore.

- ✓ **Veridicità:** considerando la varietà dei dati sorgente (dati strutturati o non strutturati) e la velocità alla quale tali dati possono variare, è molto probabile che non si riesca a garantire la stessa qualità di dati in ingresso ai sistemi di analisi normalmente disponibile in processi di ETL tradizionali. È evidente che se i dati alla base delle analisi sono poco accurati, i risultati delle analisi non saranno migliori. Visto che su tali risultati possono essere basate delle decisioni, è fondamentale assegnare un indice di veridicità ai dati su cui si basano le analisi, in modo da avere una misura dell'affidabilità.
- ✓ **Valore:** si riferisce alla capacità di trasformare i dati in valore. Un progetto Big Data necessita di investimenti, anche importanti, per la raccolta granulare dei dati e la loro analisi. Prima di avviare un'iniziativa è importante valutare e documentare quale sia il valore effettivo portato al business.

Con il passare del tempo, ulteriori caratteristiche si sono aggiunte al modello, quali ad esempio:

- ✓ variabilità: questa caratteristica può essere un problema e si riferisce alla possibilità di inconsistenza dei dati;
- ✓ complessità: maggiore è la dimensione del dataset, maggiore è la complessità dei dati da gestire.

Altri modelli concettuali, come il Modello ITMI (Informazione, Tecnologia, Metodi, Impatto), hanno cercato di rappresentare in maniera sintetica i vari aspetti che caratterizzano il fenomeno dei big data nella sua complessità, andando oltre le caratteristiche del dato, come avviene per i modelli basati sulle "V".

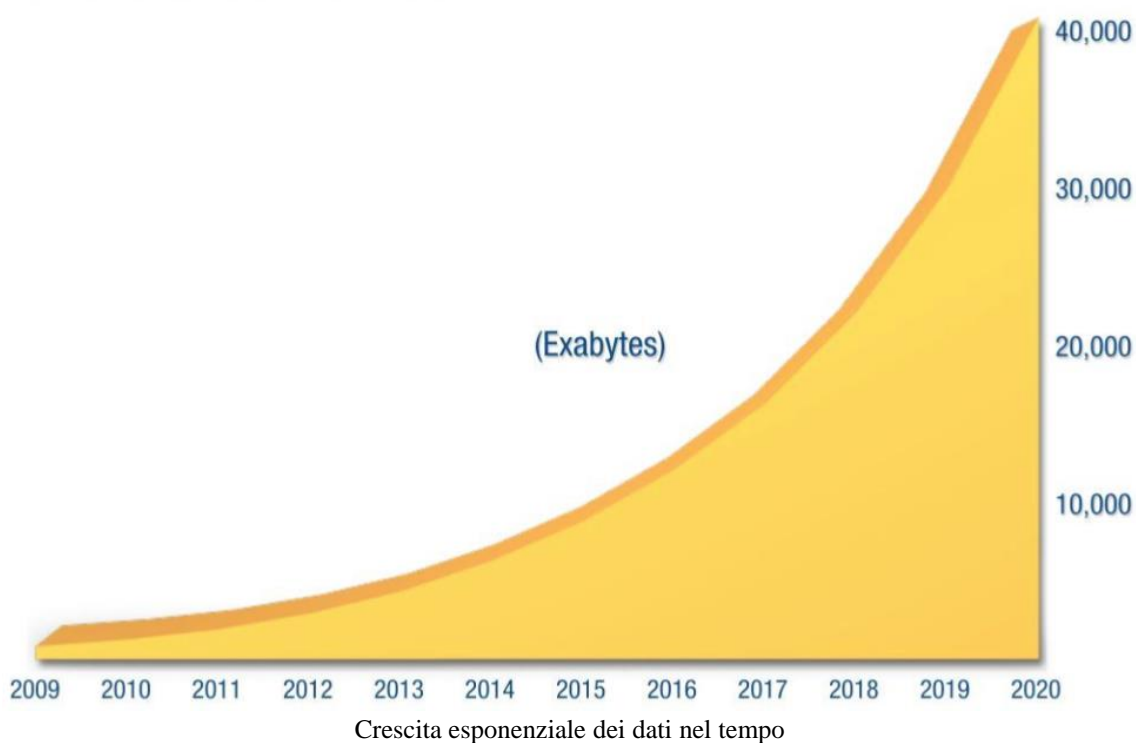


Modello ITMI (Informazione, Tecnologia, Metodi, Impatto) sui big data

Crescita del volume dei dati

I Big Data sono un argomento interessante per molte aziende, le quali negli ultimi anni hanno investito su questa tecnologia più di 15 miliardi di dollari, finanziando lo sviluppo di software per la gestione e l'analisi dei dati. Questo è accaduto perché le economie più forti sono molto motivate all'analisi di enormi quantità di dati: basti pensare che ci sono oltre 4,6 miliardi di smartphone attivi e circa 2 miliardi di persone hanno accesso a Internet. Dal 1986 ad oggi il volume dei dati in circolazione è aumentato in maniera esponenziale:

- nel 1986 i dati erano 281 Petabyte;
- nel 1993 i dati erano 471 PetaByte;
- nel 2000 i dati erano 2,2 Exabyte;
- nel 2007 i dati erano 65 ExaByte;
- per il 2014 si era previsto uno scambio di oltre 650 ExaByte.



Differenze con la business intelligence

La crescente maturità del concetto di Big Data mette in evidenza le differenze con la business intelligence, in materia di dati e del loro utilizzo:

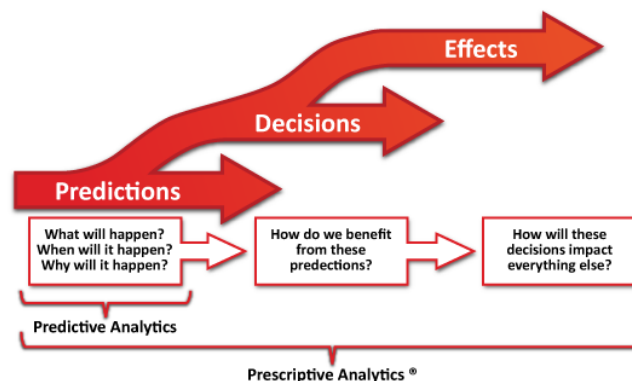
- La business intelligence utilizza la statistica descrittiva con dati ad alta densità d'informazione per misurare cose, rilevare tendenze, ecc., cioè utilizza dataset limitati, dati puliti e modelli semplici;
- Big Data utilizza la statistica inferenziale e concetti di identificazione di sistemi non lineari, per dedurre leggi (come regressioni, relazioni non lineari, ed effetti causali) da grandi insiemi di dati; per rivelare rapporti e dipendenze tra essi ed anche per effettuare previsioni di risultati e comportamenti, cioè utilizza

dataset eterogenei (non correlati tra loro), dati grezzi e modelli predittivi complessi.

Modelli di analisi dei dati

Come è stato detto in precedenza, il volume di dati dei Big Data e l'ampio uso di dati non strutturati non permette l'utilizzo dei tradizionali sistemi per la gestione di basi di dati relazionali (RDBMS), se non attraverso tecniche di strutturazione del dato. Un dato strutturato archiviato nei tradizionali sistemi RDBMS permette di avere prestazioni infinitamente migliori, nella ricerca, rispetto ai sistemi NoSQL, garantendo la consistenza del dato, che in sistemi Big Data generalmente non è garantita. I sistemi Big Data pertanto non sono da considerarsi complementari alle basi di dati, bensì un insieme di tecniche di ETL su dati non strutturati e generati in maniera geograficamente molto distribuita. Gli operatori di mercato utilizzano piuttosto sistemi con elevata scalabilità e soluzioni basate sulla NoSQL. Nell'ambito della business analytics sono nati nuovi modelli di rappresentazione in grado di gestire tale mole di dati con elaborazioni in parallelo dei database. Architetture di elaborazione distribuita di grandi insiemi di dati sono offerte da MapReduce di Google e dalla controparte open source Apache Hadoop. In base agli strumenti e ai modelli utilizzati per l'analisi e la gestione dei dati è possibile distinguere quattro metodologie (o tipologie) di Big Data Analytics:

- Analisi descrittiva, l'insieme di strumenti orientati a descrivere la situazione attuale e passata dei processi aziendali e/o aree funzionali. Tali strumenti permettono di accedere ai dati in maniera interattiva (inserendo ad esempio filtri o effettuando operazioni di drill-down) e di visualizzare in modo sintetico e grafico i principali indicatori di prestazione (la totalità delle grandi organizzazioni si serve questa tipologia).
- Analisi predittiva, strumenti avanzati che effettuano l'analisi dei dati per rispondere a domande relative a cosa potrebbe accadere nel futuro (sono caratterizzati da tecniche matematiche quali regressione, proiezione (forecasting), modelli predittivi, ecc.).
- Analisi prescrittiva, strumenti avanzati che, insieme all'analisi dei dati, sono capaci di proporre soluzioni operative/strategiche sulla base delle analisi svolte.
- Automated Analytics, strumenti capaci di implementare autonomamente l'azione proposta secondo il risultato delle analisi svolte.



Analisi prescrittiva estesa oltre l'analisi predittiva specificando sia le azioni necessarie per raggiungere i risultati predetti, sia gli effetti correlati di ogni decisione.

Tecnologie di immagazzinamento ed elaborazione

La crescente mole di dati generati da sorgenti di dati eterogenei ha posto l'attenzione su come estrarli, archivarli ed utilizzarli al fine di ottenerne un profitto. Il problema che si riscontra è dovuto principalmente alla difficoltà di gestire i Big Data con database tradizionali, sia in termini di costi, sia in termini di volume. L'insieme di questi elementi ha portato allo sviluppo di nuovi modelli di elaborazione, che hanno permesso alle aziende di diventare più competitive, sia attraverso una riduzione dei costi, sia perché i nuovi sistemi sono in grado di archiviare, trasferire e combinare i dati con maggiore velocità e in maniera agile. Per poter gestire il sistema di Big Data si adoperano sistemi che distribuiscono sia risorse che servizi:

- **Architetture distribuite:** utilizzo di cluster di computer connessi tra loro al fine di cooperare al raggiungimento di un obiettivo comune realizzando la scalabilità orizzontale (non verticale).
- **Tolleranza ai guasti:** le architetture/piattaforme proposte devono essere progettate per essere tolleranti ai guasti, per questo le risorse sono replicate sulle differenti macchine che compongono il cluster.
- **Calcolo distribuito:** il modello di elaborazione è distribuito in modo da poter sfruttare la potenza elaborativa del cluster progettato.

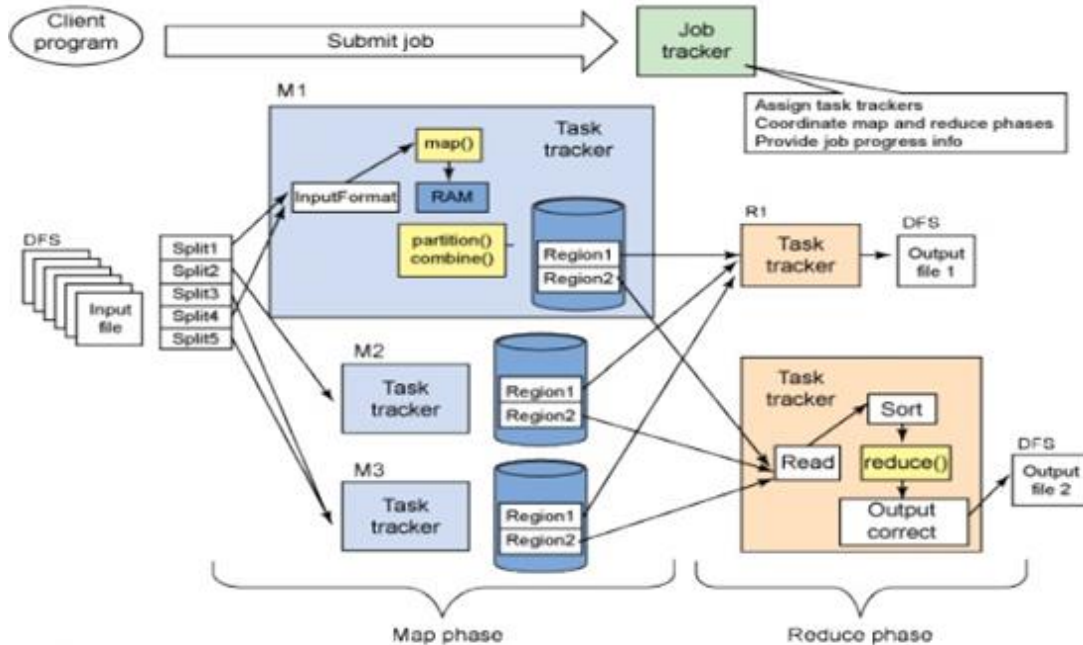
Per gestire grandi quantitativi di dati sono state proposte nuove metodologie nei seguenti campi:

- Basi di dati.
- Data mining.
- Apprendimento automatico.

A supporto di queste metodologie sono state proposte le seguenti tecnologie e linguaggi di programmazione:

- NoSQL.
- Hadoop Framework (HDFS, MapReduce, Hive, Hbase, Spark, Tez, Storm, Mahout, etc.).
- R e Python.

Hadoop Architecture



Architettura di elaborazione distribuita Hadoop di Apache

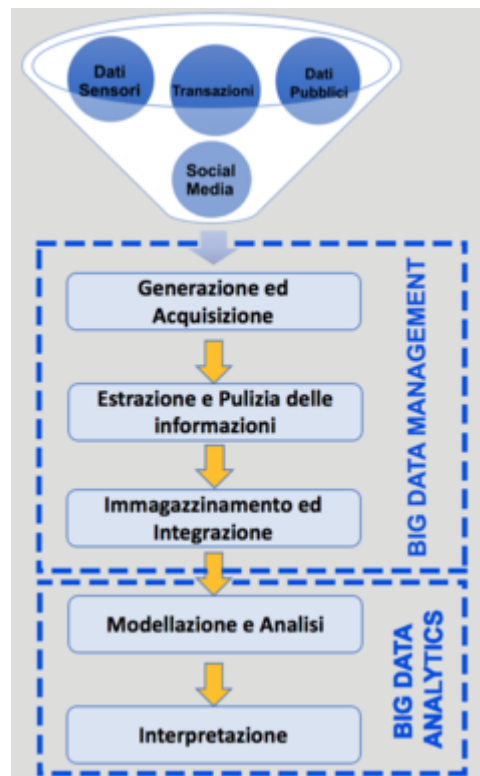
Ciclo di vita

L'estrazione di conoscenza dai Big Data e l'impiego della stessa per il miglioramento delle attività decisionali sono subordinati alla definizione di processi che consentano di gestire e trasformare in modo efficiente dataset che crescono rapidamente in volume e varietà. Ogni fase di ciascun processo modifica lo stato ed il contenuto degli stessi, contribuendo a convertire moli di dati ancora grezzi in valore e dunque ad arricchire il modello analitico dei dati. Tali processi costituiscono un riferimento per la scelta o la creazione di un'architettura, ovvero di una struttura logica e fisica che determina come i Big Data devono essere memorizzati, acceduti e gestiti all'interno di un'organizzazione. In essa vengono specificate, inoltre, le soluzioni da mettere in campo per far fronte ai problemi che possono derivare dal trattamento dei Big Data, quali ad esempio la scarsa qualità dei dati o la scalabilità delle infrastrutture, le componenti hardware e software come framework e database, il flusso delle informazioni, la privacy e la sicurezza dei dati e molto altro.

I processi principali che compongono il ciclo di vita dei Big Data possono essere raggruppati in due macro-aree:

- **Big Data Management:** racchiude i processi e le tecnologie per l'acquisizione e la memorizzazione dei Big Data e la preparazione ed il recupero degli stessi.
- **Big Data Analytics:** racchiude i processi utilizzati per analizzare e acquisire informazioni utili da grandi dataset allo scopo di interpretare e descrivere il

passato (descriptive analytics), predire il futuro (predictive analytics) o consigliare azioni (prescriptive analytics).



Ciclo di vita dei big data

Generazione e acquisizione

Oltre alla varietà dei formati e strutture, i Big Data presentano anche una varietà di fonti. I dati generati da queste spesso sono classificati in:

- **Human generated:** si trovano e derivano in particolare da piattaforme di social network (Facebook, LinkedIn), blogging (Blogger, Wordpress) e micro-blogging (Twitter, Tumblr), social news (Digg, Reddit), social bookmarking (Delicious, StumbleUpon), multimedia sharing (Instagram, Flickr, YouTube), le wiki (Wikipedia), i siti di domande e risposte (Yahoo Answers), i siti di recensioni (Yelp, TripAdvisor), i portali di e-commerce (eBay, Amazon), click stream da siti web ecc, generalmente gestiti tramite cookie.
- **Machine generated:** sono prodotti da sorgenti quali sensori GPS, IoT, RFID, centrali di monitoraggio di eventi meteorologici, strumenti scientifici, sistemi di High Frequency Trading dei mercati finanziari, dispositivi biomedicali ed altri.
- **Business generated:** si intendono tutti quei dati, human o machine generated, generati internamente ad un'azienda che registrano tutte le attività data-driven dei processi di business aziendali. Molti di essi sono dati storici, memorizzati staticamente in base di dati relazionali, che rappresentano pagamenti, ordini, dati di produzione, d'inventario, vendite e dati finanziari. La crescente produzione di questa tipologia di dati ha reso necessario l'utilizzo di tecnologie e strumenti di analisi in tempo reale affinché le aziende possano sfruttare a pieno il loro potenziale.

L'acquisizione dei Big Data da questi canali d'informazione può avvenire con diverse modalità:

- Accedendo ad API messe a disposizione dai servizi Web, grazie alle quali è possibile interfacciarsi ad essi per esaminarne i contenuti. Un esempio sono le Twitter API, Facebook Graph API e le API fornite da motori di ricerca come Google e Bing.
- Utilizzando software di web scraping che eseguono operazioni di crawling, parsing ed entity extraction per la raccolta automatica di dati da documenti presenti in Internet. Il framework Apache Tika, ad esempio, automatizza tali operazioni per metadati e testo provenienti da diverse tipologie di documenti, arrivando ad identificarne persino la lingua.
- Importando i dati da database relazionali, non relazionali o da altre sorgenti con strumenti di ETL, già usati ampiamente per la movimentazione di dati in sistemi di Data Warehousing e Data mart. Uno degli strumenti di ETL più usati nell'ottica dei Big Data è Apache Sqoop che consente di importare ed esportare grandi quantità di dati da database relazionali e non verso la piattaforma Apache Hadoop e viceversa.
- Acquisendo flussi continui di dati, rapidamente generati, tramite sistemi capaci di catturare eventi, elaborarli e salvarli su un database in modo efficiente. Tra le tecnologie più diffuse ci sono Apache Flume, Apache Kafka e Microsoft StreamInsight.

In seguito all'acquisizione dalle sorgenti, i dataset sono trasferiti a sistemi di archiviazione locali o remoti attraverso mezzi di trasmissione ad alta velocità. L'insieme di dati grezzi, strutturati e non strutturati, è detto data lake, pronto per l'elaborazione. Inoltre è fondamentale che su di essi vengano eseguite ulteriori operazioni di precompilazione, il cui scopo è filtrare i dati da informazioni ridondanti, inaccurate o incomplete al fine di diminuirne l'entropia (cioè il disordine), migliorando così l'accuratezza delle analisi e riducendo lo spazio necessario alla memorizzazione degli stessi.

Estrazione e pulizia delle informazioni

La maggior parte dei dati raccolti non sono disponibili nel formato richiesto per la successiva fase di elaborazione. Ad esempio, il fascicolo informatico di un paziente di un ospedale, nella maggior parte dei casi è costituito da rapporti medici, prescrizioni, letture acquisite da sensori e/o macchine di monitoraggio e dati di immagine come i raggi x. In questo contesto, non è possibile utilizzare questi dati in modo efficace quando ognuno di essi ha una propria rappresentazione. Pertanto, bisogna creare un processo di estrazione che prelevi le informazioni richieste dalla grande fonte dei dati e le rappresenti in una forma standard e strutturata pronta per l'analisi. La progettazione del processo di estrazione dipende principalmente dall'area di applicazione; ad esempio i dati che si estraggono dai supporti utilizzati per la risonanza magnetica sono differenti da quelli utilizzati per le immagini delle stelle. I Big Data, inoltre, possono contenere alcune informazioni false. Ad esempio, i pazienti possono nascondere intenzionalmente alcuni sintomi che possono portare il medico a diagnosticare erroneamente la loro condizione. È necessario, pertanto, utilizzare tecniche di pulizia dei dati che comprendono vincoli per il controllo della validità dei dati e modelli di errore per garantire la loro qualità.

Immagazzinamento e integrazione

L'immagazzinamento dei Big Data è un problema che deriva da due necessità: memorizzare ed organizzare enormi dataset non strutturati o semi-strutturati ed allo stesso tempo garantire la loro disponibilità e la capacità di interazione con essi in modo affidabile, veloce e sicuro. Per rispondere a questi bisogni è stato unito allo sviluppo di infrastrutture hardware per l'archiviazione, anche la creazione di meccanismi per la gestione di questi dati, in particolare file system distribuiti e nuove tipologie di database.

L'infrastruttura a supporto dei Big Data consiste in insiemi di nodi di archiviazione ed elaborazione distribuiti in rete, connessi mediante reti di comunicazione ad alta velocità, in grado di scalare orizzontalmente ed essere configurata dinamicamente a seconda delle applicazioni. I file system distribuiti hanno il compito di fornire una visione unificata dell'infrastruttura di memoria distribuita sottostante, fornendo operazioni di base per la lettura e scrittura sequenziale di grandi quantità di dati, assicurando alte prestazioni ed allo stesso tempo un adeguato livello di tolleranza ai guasti. I file system distribuiti più conosciuti sono Google File System (GFS) ed Hadoop Distributed File System (HDFS). Vari tipi di database sono stati proposti negli anni nell'intento di memorizzare, gestire ed organizzare dataset caratterizzati da grandezze, strutture e provenienze diverse. A causa della staticità delle strutture tabellari, le soluzioni basate su RDBMS si sono rivelate inadatte ai requisiti di varietà e volume propri dei Big Data.

L'organizzazione logica dei dati è dunque affidata alle basi di dati NoSQL che abbandonano le restrizioni imposte dal modello relazionale e dal linguaggio SQL ma che invece possiedono caratteristiche fondamentali per i Big Data come l'essere "schemaless" e distribuite, avere una facile replicazione dei dati, eventual consistency e, non ultimo, il supporto per lo memoria persistente di grandi moli di dati. Alla fase di immagazzinamento viene affiancata spesso una fase di integrazione che consiste in ulteriori elaborazioni e trasformazioni dei dati per prepararli alla successiva fase di analisi. Ciò permette di ottenere una visione unificata e normalizzata dei dati. Le operazioni che vengono svolte più frequentemente in questa fase sono l'unione di dati da database esterni ed il riconoscimento di contenuti testuali da documenti provenienti da fonti come il Web o le repository aziendali.

Modellazione, elaborazione e analisi

Lo scopo della fase di analisi è quello di estrarre valore in forma di conoscenza dai Big Data, esaminando gli enormi dataset a disposizione alla scoperta di correlazioni, trend, pattern ed ulteriori indici statistici nascosti nei dati. Le analisi possono essere eseguite su dati strutturati, semi-strutturati e non strutturati, tra cui:

- **Analisi di testi:** l'estrazione di informazioni e conoscenza a partire da testo non strutturato contenuto in documenti, email, pagine Web e post su blog e social network, nota anche come text mining, fa principalmente uso di tecniche di Natural language processing (NLP), machine learning ed analisi statistica. Grazie ad esse sono stati sviluppati algoritmi per il riconoscimento di argomenti (topic modeling), la ricerca delle migliori risposte ad una domanda (question answering), l'individuazione delle opinioni degli utenti su determinate notizie (opinion mining) ed altri ancora.
- **Analisi di dati multimediali:** la natura non strutturata di contenuti multimediali quali immagini, video ed audio, la loro dimensione, eterogeneità ed il fatto di

essere prodotti molto rapidamente rendono idonea la loro trattazione con sistemi di Big Data Analytics. Algoritmi di machine learning permettono di estrarre informazioni di basso ed alto livello utili alla descrizione semantica dei file multimediali. L'annotazione automatica tramite etichette testuali (multimedia annotation) e l'estrazione di feature visive o sonore (feature extraction) sono attività alla base di algoritmi d'indicizzazione (multimedia indexing) e raccomandazione (multimedia recommendation) di questi contenuti.

- **Analisi del Web:** è possibile ricavare informazioni e conoscenza sui contenuti, la struttura e l'utilizzo del Web analizzando in maniera automatica pagine e collegamenti ipertestuali. L'analisi dei contenuti testuali e multimediali viene svolta facendo uso delle tecniche sopra citate. La topologia può essere ricostruita mediante algoritmi di crawling che seguono i collegamenti ipertestuali per rivelare relazioni tra pagine o siti Web. Uno degli algoritmi più noti che si ispira a tale meccanismo è il PageRank di Google. Il profiling dell'utilizzo del Web da parte di un'utenza sempre più diversificata viene eseguito esaminando un numero elevato di log di server, sessioni, transazioni, ricerche e visite al fine di personalizzare le esperienze individuali degli utenti.

Le tecniche di data mining, machine learning e di analisi statistica come clustering, correlazione e regressione, vengono applicate ai Big Data mediante l'uso di modelli di programmazione e framework di elaborazione distribuita che permettono di ottenere in tempi rapidi aggregati di informazioni dai database NoSQL o da altre fonti, analogamente a ciò che accade per il linguaggio SQL con i database relazionali. Quest'ultimi vengono classificati in base alla tempestività richiesta per le analisi (real time o batch analytics) e alla possibilità di velocizzare parte delle operazioni caricando o meno i dati in memoria primaria (in memory analytics). Fra i modelli di programmazione più diffusi ci sono MapReduce, parte del framework Apache Hadoop, che permette l'elaborazione in batch ed in parallelo di grandi dataset su cluster di macchine general purpose usando l'omonimo paradigma e Google Pregel che consente di eseguire elaborazioni distribuite su enormi grafi che possono rappresentare ad esempio grafi di reti di calcolatori o delle relazioni tra gli utenti di un social network.

Interpretazione dei risultati e assunzione di decisioni

L'interpretazione dei parametri analizzati può fornire dei suggerimenti per verificare ipotesi empiriche su fenomeni di interesse, prendere decisioni di business più efficaci, individuare nuovi mercati nei quali investire, sviluppare campagne di marketing scientifico mirate e migliorare l'efficienza operativa.

Controversie

Il recente sviluppo di metodologie di acquisizione e di elaborazione di grandi masse di dati tramite algoritmi coinvolge tutti i settori economici ed ha sollevato dubbi sulla loro applicazione in mancanza di adeguate normative e controlli. Nel 2008, in seguito alla crisi economica mondiale, due ingegneri finanziari, Emanuel Derman e Paul Wilmott, hanno elaborato un manifesto etico per gli scienziati dei dati, sul modello del Giuramento di Ippocrate per i medici. Nel 2017 la data scientist Cathy O'Neil ha esposto in un libro le varie problematiche sorte con l'uso dei modelli basati su Big Data. Molti dei quali, lungi dall'essere equi ed obiettivi, si sono dimostrati codificazioni di pregiudizi umani che hanno portato ad errori sistemici senza possibilità di appello nei software che controllano le nostre vite in diversi ambiti, da quello legale a quello lavorativo e politico. Il pericolo

di rendere la vita delle persone "calcolabile" sulla base delle tracce che ciascuno lascia in rete, è affrontato in un saggio di Domenico Talia, che discute più in generale dei rischi e delle relazioni tra l'uso dei Big Data, la privacy dei cittadini e l'esercizio della democrazia.

A differenza dell'America Settentrionale, il Parlamento Europeo ha già varato un Regolamento generale sulla protezione dei dati. Secondo Kevin Kelly, «se si vuole modificare il comportamento in Rete delle persone, basta semplicemente alterare sullo schermo gli algoritmi che lo governano, che di fatto regolano il comportamento collettivo o spingono le persone in una direzione preferenziale».

Nei primi mesi del 2018 è scoppiato lo scandalo Facebook: una società che analizza Big Data, Cambridge Analytica, ha usato i dati personali di 87 milioni di utenti della rete sociale a scopo di propaganda politica. Nello scandalo, è emerso che la società britannica abbia utilizzato i big data per influenzare le persone in occasione di elezioni in diversi Paesi anche per il presidente degli Stati Uniti tenutesi nel novembre 2016. Facebook è stato accusato degli standard morali che le società di social networking avrebbe dovuto seguire e della maggiore protezione dei media online e della privacy che ogni utente online dovrebbe avere. Pertanto, nell'aprile 2018 Facebook ha pagato una multa di 5 miliardi di dollari e dovuto applicare alla propria piattaforma il regolamento generale sulla protezione dei dati.

Virtualizzazione dei Big Data

La virtualizzazione dei Big Data è un modo per raccogliere dati da poche fonti in un singolo livello. Il livello dati raccolto è virtuale. A differenza di altri metodi, la maggior parte dei dati rimane sul posto e viene presa su richiesta direttamente dai sistemi di origine.

Intelligenza competitiva

In economia aziendale con il termine intelligenza competitiva, o intelligenza economica, ci si riferisce solitamente all'insieme di attività sistematiche di back office finalizzate a fornire al management aziendale informazioni utili o strategiche (azioni di ricerca, trattamento, diffusione e protezione dell'informazione) sull'ambiente esterno all'impresa (mercato, clienti, concorrenti, tendenze, innovazioni, norme, leggi) a supporto dei processi decisionali della dirigenza, favorendo la competitività dell'impresa, il tutto integrato completamente con altri strumenti come il Knowledge Management o la Business Intelligence.

Contenuto

Il principio fondamentale è stato enunciato da Michael E. Porter della Harvard Business School:

«dare l'informazione giusta alla persona giusta, nel momento giusto per prendere la giusta decisione»

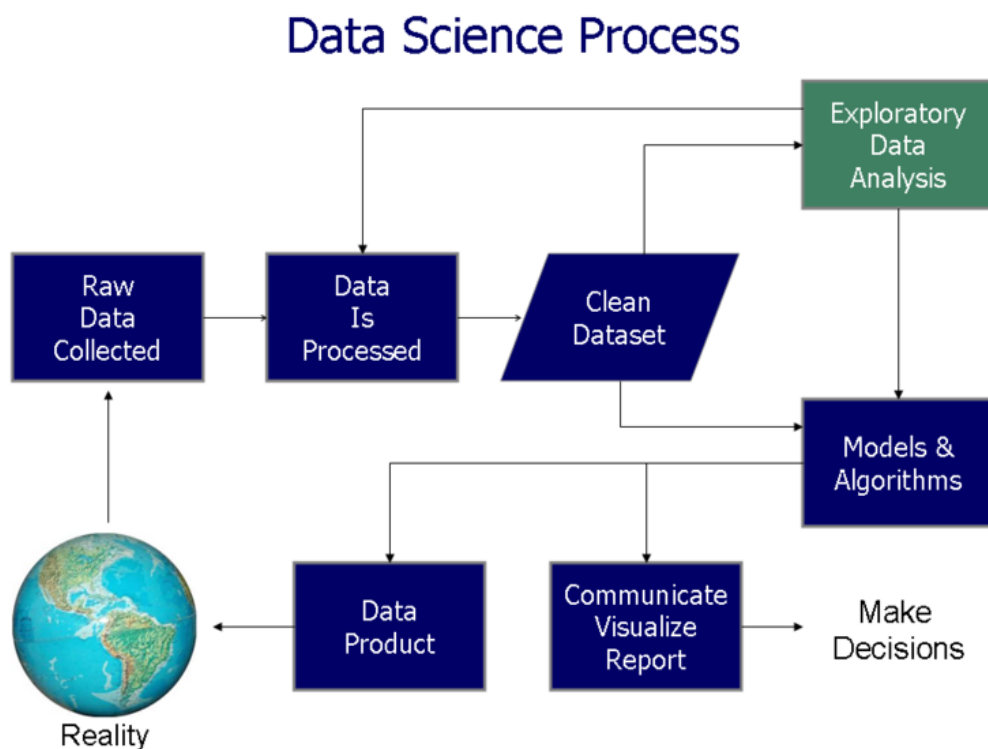
Questa disciplina, nata insieme alla globalizzazione dei mercati e alla necessità di adottare un processo di anticipazione dei cambiamenti dei mercati e dell'ambiente economico, sta diventando un sostegno indispensabile al processo strategico usando l'informazione come strumento per migliorare le performance economica e/o tecnologica. La sua missione è "sapere per anticipare".

L'Intelligenza economica (IE) si differenzia dal data mining o dalla business Intelligence perché non si tratta, contrariamente a questi altri due strumenti, di un sistema informatico da introdurre in azienda e da far funzionare in automatico ogni qual volta si ricerca un'informazione; l'IE, come viene comunemente abbreviata, è una cultura di impresa che impregna un'organizzazione della cultura dell'informazione per passare dall'era dell'informazione a quella della conoscenza. In Europa i paesi più attivi in questo campo sono il Regno Unito e la Francia. In Italia è poco sviluppata ed esistono pochi siti su cui si possono trovare informazioni relative alla IE; le parole chiave da cercare sono "intelligenza economica", "competitive intelligence", "intelligenza competitiva", "informazione strategica".

Scienza dei dati

La scienza dei dati è l'insieme di principi metodologici (basati sul metodo scientifico) e di tecniche multidisciplinari volte a interpretare ed estrarre conoscenza dai dati attraverso la relativa fase di analisi da parte di un esperto, chiamato scienziato dei dati (data scientist).

I metodi della scienza dei dati (spesso associati al concetto di data mining) si basano su tecniche provenienti da varie discipline, principalmente da matematica, statistica, scienza dell'informazione, informatica e scienze sociali, in particolar modo nei seguenti sottodomini: basi di dati e visualizzazione dati o business intelligence, intelligenza artificiale o apprendimento automatico. Il ruolo di scienziato dei dati è stato definito dalla Harvard Business Review come «la professione più attraente del XXI secolo» ed è considerato uno dei quattro ruoli chiave preposti all'utilizzo sistematico dei big data nelle aziende.



Schema di un processo di analisi nell'ambito della scienza dei dati.

Storia

Nel 1962, John Tukey descrisse un campo che chiamò "analisi dei dati", che ricorda la moderna scienza dei dati. Il termine "scienza dei dati" è stato introdotto per la prima volta nel 1974 dall'informatico danese Peter Naur nel suo libro *Concise Survey of Computer Methods* come evoluzione del concetto di datalogy utilizzato dallo stesso Naur qualche anno prima per contrapporlo al concetto più limitativo di informatica. In questa prima definizione, Naur intende la scienza dei dati come una disciplina relativa alla gestione e alla manipolazione dei dati così come si presentano, ponendo poca enfasi alla possibilità di estrarre, dagli stessi dati, informazioni di valore.

È stata riconosciuta come disciplina a sé stante (quindi non più una branca di informatica e statistica) soltanto nel 2001, quando William Cleveland ne delineò i campi di competenza, elencando sei diverse aree: ricerca multidisciplinare, modelli, elaborazione dati, pedagogia, valutazione degli strumenti e teoria.

Con l'avvento dei big data e dell'idea di "valore del dato" propria di questo paradigma, è evoluto il concetto stesso di scienza dei dati, che diviene così una scienza olistica[senza fonte], il quale principio fondante non è la mera gestione del dato, ma una più ampia valorizzazione della grande mole eterogenea di dati proveniente da diverse fonti (data warehouse, sensori, web, ecc...). La scienza dei dati al giorno d'oggi va quindi intesa come una disciplina trasversale, cui fanno capo sia le sfere dell'informatica, della statistica e della matematica, come nell'accezione originale, sia un insieme di competenze più manageriali, legate alla più recente necessità di sapere leggere, interpretare e capitalizzare i dati a fini di business.

L'«Osservatorio Big data analytics & Business intelligence» del Politecnico di Milano nel 2018 ha svolto un'analisi delle offerte di lavoro pubblicate su LinkedIn individuando le figure professionali più richieste dalle aziende nel settore delle Scienze dei dati. Da quest'analisi è stato possibile individuare almeno tre tipi di profili professionali distinti: il data scientist, il data engineer e il data analyst.

La scienza dei dati è una parte importante della cosiddetta industria 4.0, che concettualizza il rapido cambiamento della tecnologia, delle industrie e dei modelli e dei processi sociali nel 21° secolo a causa della crescente interconnettività e dell'automazione intelligente.

Relazione con la statistica

Molti statistici, tra cui Nate Silver, hanno sostenuto che la scienza dei dati non è un campo nuovo, ma piuttosto un altro nome per scienza della statistica. Altri sostengono che la scienza dei dati è distinta dalle statistiche perché si concentra su problemi e tecniche esclusivi dei dati digitali. Vasant Dhar scrive che la statistica enfatizza i dati quantitativi e la descrizione. Al contrario, la scienza dei dati si occupa di dati quantitativi e qualitativi (ad esempio immagini) e sottolinea la previsione e l'azione.

Andrew Gelman della Columbia University ha descritto le statistiche come una parte non essenziale della scienza dei dati. Il professore di Stanford David Donoho scrive che la scienza dei dati non si distingue dalle statistiche per la dimensione dei set di dati o l'uso dell'informatica, e che molti programmi di laurea pubblicizzano in modo fuorviante la loro formazione analitica e statistica come l'essenza di un programma di scienza dei dati. Descrive la scienza dei dati come un campo applicato che nasce dalla statistica

tradizionale. In sintesi, la scienza dei dati può essere quindi descritta come una branca applicata della statistica.

OLAP

OLAP, acronimo dell'espressione On-Line Analytical Processing, designa un insieme di tecniche software per l'analisi interattiva e veloce di grandi quantità di dati, che è possibile esaminare in modalità piuttosto complesse. Questa è la componente tecnologica base del data warehouse e, ad esempio, serve alle aziende per analizzare i risultati delle vendite, l'andamento dei costi di acquisto merci, al marketing per misurare il successo di una campagna pubblicitaria, a una università per organizzare i dati di un sondaggio ed altri casi simili. Gli strumenti OLAP si differenziano dagli OLTP per il fatto che i primi hanno come obiettivo la performance nella ricerca e il raggiungimento di interrogazioni quanto più articolate sia possibile; i secondi, invece, mirano ad una garanzia di integrità e sicurezza delle transazioni.

L'applicazione tipica di OLAP è all'interno di strumenti di business intelligence (BI).

Descrizione (Funzionalità)

La creazione di un database OLAP consiste nell'effettuare un'istantanea delle informazioni (ad esempio quelle di un database relazionale) in un determinato momento e trasformare queste singole informazioni in dati multidimensionali.

Eseguendo successivamente delle interrogazioni sui dati, in tal modo strutturati, è possibile ottenere risposte in tempi decisamente ridotti rispetto alle stesse operazioni effettuate su altre tipologie di database, anche perché il database di un sistema OLTP non è stato studiato per consentire analisi articolate.

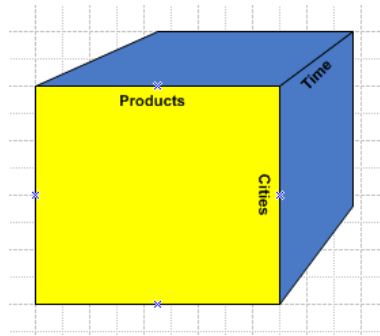
Una struttura OLAP creata per questo scopo è chiamata cubo multidimensionale. Ci sono diversi modi per creare un cubo, ma il più conosciuto è quello che utilizza uno schema a stella; al centro c'è la tabella maggiore dei facts che elenca i principali elementi su cui sarà costruita l'interrogazione, e collegate ad essa sussistono varie tabelle delle dimensioni che specificano come saranno aggregati i dati.

Per esempio un archivio di clienti può essere raggruppato per città, provincia, regione; questi clienti possono essere relazionati con i prodotti ed ogni prodotto può essere raggruppato per categoria.

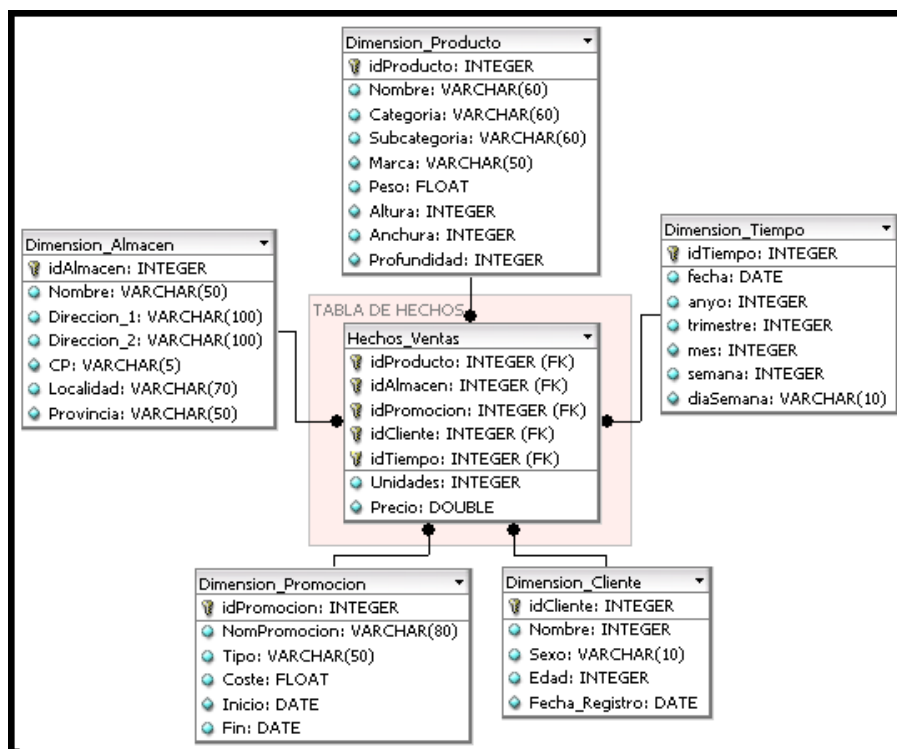
Il calcolo delle possibili combinazioni di queste aggregazioni forma una struttura OLAP che, potenzialmente, potrebbe contenere tutte le risposte per ogni singola combinazione. In realtà viene memorizzato solo un numero predeterminato di combinazioni, mentre le rimanenti vengono ricalcolate solo al momento in cui quella richiesta viene materialmente effettuata.

Un sistema OLAP permette di:

- studiare una grande quantità di dati;
- analizzare i dati da prospettive diverse;
- supportare i processi decisionali nell'ambito della Business Intelligence.



Esempio di cubo OLAP a 3 dimensioni: prodotti, città, tempo.



Esempio di schema a stella.

Tipi di sistemi OLAP

Partendo dai concetti di base appena descritti, si può precisare che esistono tre tipologie di sistemi OLAP: multidimensionale (MOLAP: Multidimensional OLAP), relazionale (ROLAP: Relational OLAP) e ibrido (HOLAP: Hybrid OLAP). Ciascuna di queste tipologie presenta i propri benefici, benché non vi sia una concordanza completa relativamente ad essi.

- **MOLAP** è la tipologia più usata e ci si riferisce ad essa comunemente con il termine OLAP. Sfrutta un database di riepilogo avente un motore specifico per l'analisi multidimensionale e crea le dimensioni con un misto di dettaglio ed aggregazioni. Risulta la scelta migliore per quantità di dati ridotte, perché è rapido nel calcolare aggregazioni e restituire risultati; tuttavia crea enormi quantità di dati intermedi.

- **ROLAP** lavora direttamente con database relazionali; i dati e le tabelle delle dimensioni sono memorizzati come tabelle relazionali e nuove tabelle sono create per memorizzare le informazioni di aggregazione. È considerato più scalabile e presenta requisiti di archiviazione e memoria minori; tuttavia, è lento nella creazione delle tabelle e nel generare il rapporto circa le interrogazioni.
- **HOLAP** utilizza tabelle relazionali per memorizzare i dati e le tabelle multidimensionali per le aggregazioni "speculative". Come dice il nome, questo sistema è un ibrido, poiché viene creato più velocemente di un sistema ROLAP ed è al tempo stesso più scalabile di MOLAP.

La difficoltà nell'implementazione di un database OLAP comincia dalle ipotesi delle possibili interrogazioni utente; scegliere la tipologia di OLAP, lo schema e creare una base dati completa e consistente è un'operazione complessa, decisamente complicata per una base di utenza ampia ed eterogenea.

Per venire incontro alle esigenze degli utenti, molti prodotti moderni forniscono una quantità enorme di schemi ed interrogazioni pre-impostate.

Operatori OLAP

Gli operatori base di uno strumento OLAP per fare analisi multidimensionale dei dati sono:

- **Pivoting**: è l'operazione di rotazione delle dimensioni di analisi. È un'operazione fondamentale per analizzare totali ottenuti in base a dimensioni diverse o se si vogliono analizzare aggregazioni trasversali.
- **Slicing**: è l'operazione di estrazione di un subset di informazioni dall'aggregato che si sta analizzando. L'operazione di slicing viene eseguita fissando uno specifico valore per una delle dimensioni del "cubo", estraendo quindi una "fetta" e ottenendo un nuovo cubo con una dimensione in meno rispetto a quello di partenza.
- **Dicing**: è l'operazione di estrazione di un subset di informazioni dall'aggregato che si sta analizzando. L'operazione di dicing viene eseguita quando l'analisi viene focalizzata su un sottoinsieme del "cubo" avente particolare interesse per l'analista. In alcuni casi l'operazione di dicing può essere "fisica" nel senso che non consiste solo nel filtrare le informazioni di interesse ma anche nell'estrarle dall'aggregato generale per distribuirne i contenuti.
- **Drill-down**: è l'operazione di "esplosione" del dato nelle sue determinanti. L'operazione di drill-down può essere eseguita seguendo due diversi percorsi: la gerarchia costruita sulla dimensione di analisi (p. es.: passaggio dalla famiglia di prodotti all'insieme dei prodotti che ne fanno parte) oppure la relazione matematica che lega un dato calcolato alle sue determinanti (p. es.: passaggio dal margine al ricavo e costo che lo generano). È comprensibile l'importanza di tale operazione ai fini analitici in termini di comprensione delle determinanti di un dato.
- **Drill-across**: è l'operazione mediante la quale si naviga attraverso uno stesso livello nell'ambito di una gerarchia. Come visto precedentemente, il passaggio dalla famiglia di prodotti alla lista dei prodotti è un'operazione di drill-down, il passaggio da una famiglia a un'altra famiglia è un'operazione di drill-across.

- **Drill-through:** concettualmente simile al drill-down, è l'operazione mediante la quale si passa da un livello aggregato al livello di dettaglio appartenente alla base dati normalizzata. Molti venditori proclamano che i loro prodotti hanno la capacità, mediante l'operazione di drill-through, di passare dal data warehouse ai sistemi transazionali alimentanti. Tale operazione, anche se tecnicamente fattibile sotto una serie di condizioni abbastanza rilevanti, è poco sensata per le problematiche di sicurezza e di performance indotti nei sistemi transazionali stessi.

Punti deboli

I punti deboli degli strumenti OLAP sono:

- Inaccessibilità/difficoltà ad accedere al livello atomico del dato: gli strumenti OLAP funzionano molto bene su dati di sintesi, non è conveniente usarli su dati analitici.
- Sistemi di backup, restore, security, rollback non molto sofisticati o inesistenti: pur essendo in molti casi dei motori database, gli strumenti OLAP non hanno ancora raggiunto il livello di completezza dei database relazionali, principalmente perché, a differenza di questi ultimi, non hanno un paradigma concettuale di riferimento come la teoria di Codd, ma sono soggetti alle interpretazioni dei diversi produttori software.
- Richiede una struttura denormalizzata per funzionare in maniera efficiente: i motori OLAP generano grandi masse di dati per il semplice fatto che per migliorare le prestazioni di accesso sono costretti a memorizzare chiavi ridondanti e sommarizzazioni.
- Possibile proliferazione del codice SQL: nel caso in cui il database su cui vengono effettuate le analisi OLAP non sia multidimensionale (MOLAP) ma sia relazionale (ROLAP), ognuna delle operazioni sopra descritte (slicing, dicing, drilling) provoca la generazione e l'esecuzione di query SQL estremamente complesse, che richiedono molte risorse di elaborazione.

Prodotti

Il primo prodotto che permetteva interrogazioni OLAP è stato rilasciato da Edgar F. Codd nel 1970 (ed acquisito da Oracle nel 1995). Comunque il termine OLAP non venne utilizzato fino al 1993, quando fu coniato da Codd, che viene peraltro considerato il "padre dei database relazionali". Le ricerche di Codd furono tuttavia finanziate dalla Arbor, che rilasciò un anno prima il proprio prodotto OLAP Essbase (noto in seguito con il nome di Hyperion, software acquisito da Oracle dal marzo 2007).

Altri prodotti molto conosciuti sono SAS enterprise intelligence platform, IBM DB2 OLAP Server (una versione OEM di Essbase), SAP BW, Business Objects, DataTime, Cognos, MicroStrategy, Lillith (Hicare), Sybase IQ, Microsoft Analysis Services (precedentemente chiamato OLAP Services) che è parte di Microsoft SQL Server, Oracle Business Intelligence Suite, Brio, DssMUSA di IG Consulting, BIExplore di Sediin, Information Builders, QlikView ed altri ancora.

Decision support system

Un Decision Support System (DSS) è un sistema software di supporto alle decisioni, che permette di aumentare l'efficacia dell'analisi in quanto fornisce supporto a tutti coloro che devono prendere decisioni strategiche di fronte a problemi che non possono essere risolti con i modelli della ricerca operativa.

Gli elementi di base che identificano questo Sistema Informativo Aziendale si identificano dal suo nome, "Decision" sta ad indicare che viene posta l'attenzione sui processi aziendali decisionali, "Support" indica che è un insieme di tecnologie informatiche di supporto al decisore e infine "System" fa intendere che questi sono strumenti atti a fornire interazione tra utenti e macchine. La funzione principale di un DSS è quella di estrarre in poco tempo e in modo versatile le informazioni utili ai processi decisionali, provenienti da una rilevante quantità di dati. Bisogna però distinguere, in questa grande quantità di dati, quali siano i dati generati dai processi di gestione aziendale e quali siano invece quelli utili al decisore per i processi di decisioni aziendale.

Il DSS si appoggia su dati in un database o una base di conoscenza, che aiutano l'utilizzatore a decidere in maniera ottimale o sub-ottimale; esso non è solo un'applicazione informatica, perché contiene anche strumenti di Business Intelligence e di tecnologie dei Sistemi Esperti, quali modelli di supporto decisionale.

Come nasce

Nasce dall'enorme accumulo di dati dell'ultimo ventennio e dalla richiesta di utilizzo di tali dati per scopi al di fuori della normale elaborazione giornaliera.

Definizioni di DSS

Dagli anni '70 fino ad oggi si sono susseguite diverse definizioni del concetto di DSS. Nei primi anni '70 un DSS era definito come un "sistema informatico a supporto del processo decisionale". Alla fine degli anni '70 e agli inizi degli anni '80 un DSS era definito come un sistema che utilizzava tecnologie disponibili in quegli anni per migliorare le attività manageriali. Dalla fine degli anni '80 ad oggi dal concetto di DSS emergono anche le caratteristiche "intelligenti" del sistema oltre quelle di software user-friendly.

In definitiva, gli aspetti essenziali di un DSS si possono racchiudere in:

- facilità d'uso alla portata di tutti gli utenti;
- ambiente interattivo;
- possibilità per il sistema di fornire supporto al processo decisionale;
- efficacia nell'utilizzo dei modelli e nell'analisi dei dati.

Componenti

Solitamente un DSS è formato dai seguenti componenti principali.

Base dati

La base dati raccoglie informazioni e dati che interessano l'utente. Questi dati sono indipendenti rispetto ai dati gestionali e sono spesso integrati con informazioni esterne. Da quanto detto si deduce che la struttura del DSS dipende sia dal problema che si deve affrontare sia dall'utente che lo utilizza.

Base di modelli

Oltre alla base di dati un'altra risorsa dei DSS è la base dei modelli, i quali sono una risorsa importantissima di informazione in quanto analizzano dati in riferimento ad un determinato problema. Una base di modelli contiene le procedure necessarie a risolvere i problemi dell'utente, la sua funzione quindi è quella di organizzare la gestione di tutti i modelli per consolidare il processo di elaborazione dei dati, al fine razionalizzare il processo decisionale interno.

Sistema software

Il sistema software si divide in tre componenti:

- **DBMS** (Database Management System), è un software che permette di definire schematicamente l'organizzazione dei dati memorizzarli, modificarli, gestirli permettendo una semplice estrazione della base di dati.
- **MBMS** (Model Based Management System), facilita la memorizzazione, la modifica e l'uso dei modelli. Il ruolo di un MBMS è simile a quello di un DBMS differenziato solo nella gestione delle procedure, ma non dei dati.
- **DGMS** (Dialogue Generation and Management System), è il software che disegna l'interfaccia utente, quindi esso ha il compito di rendere più accessibile l'operazione che l'utente esegue sul DSS. Questa parte del sistema software è di fondamentale importanza per il DSS poiché l'utente è particolarmente interessato alla capacità di comunicazione del sistema.

Data Mining

Data mining è un'operazione che individua ed estrae le informazioni, come relazioni, associazioni tra i dati presenti nel database precedentemente sconosciute all'utente. Le principali tecniche che utilizzano il data mining sono le reti neurali, gli algoritmi di clustering e gli algoritmi genetici.

Query

Le Query interrogano il data base usando istruzioni specifiche del prodotto che si sta usando, tecnica molto specialistica, essa non ha un'importanza decisionale ma velocizza l'elaborazione di informazioni, essa si limita a fornire elementi a conferma o a smentita delle ipotesi formulate dall'utente.

OLAP

OLAP acronimo di On Line Analytical Processing è una tecnica che analizza in maniera approfondita una grande quantità di dati, si limita a fornire elementi a conferma o a smentita delle ipotesi formulate dai decisionmaker.

Knowledge

Knowledge o anche knowledge management serve:

- Ad organizzare i dati e le informazioni in modo tale da fornire conoscenza, esperienza, apprendimento continuo.
- Più database in un unico data warehouse.
- Aiuta a conoscere bene l'organizzazione dei dati e il tipo di ricerca.

Applicazioni

L'utilizzo dei DSS non è circoscritto all'ambito aziendale, ma è utilizzato in ogni ambito in cui esiste la necessità di ottenere, dall'enorme quantità di dati presenti nel database o disponibili su Internet, informazioni correlazioni significative e conoscenze utili alla strategia decisionale.

Esempi di applicazioni possono essere:

- commercio: analisi di vendite, reclami, spedizioni, inventari, clienti, rimanenze;
- manifattura: analisi di costi di produzione, fornitori, ordini;
- sanità: analisi di ricoveri, dimissioni, contabilità;
- telemedicina: aiutare il medico nell'analisi e decisioni dei dati telemonitorati;
- servizi finanziari: analisi dei rischi, rilevamento frodi, utilizzo carte di credito;
- telecomunicazioni: analisi del flusso delle chiamate, profilo dei clienti, assistenza clienti, promozioni;
- trasporti: gestione parco mezzi, gestione carico e distribuzione.

Una declinazione dei DSS in ambito tecnico-ingegneristico è chiamata Design Support System, si tratta di sistemi di supporto alle decisioni riguardanti la progettazione.

Obiettivi

Come detto, l'obiettivo di un DSS è quello di collezionare, trasformare e diffondere informazioni in modo "intelligente", per aiutare l'utilizzatore a prendere decisioni, senza però sostituirsi ad esso, infatti la decisione si ottiene combinando le valutazioni umane con le informazioni elaborate dal sistema.

Nel dettaglio, gli obiettivi di un DSS possono essere riassunti nei seguenti:

- fornire all'utente, attraverso procedure interattive, tutte le informazioni necessarie per la comprensione del problema;
- possibilità di ispezionare i dati da diversi punti di vista;
- possibilità di valutare le conseguenze delle scelte compiute;
- adattarsi al trattamento di problemi per i quali non è possibile fornire una soluzione algoritmica.

Un DSS aumenta soprattutto l'efficacia delle decisioni cognitive e questo è un fatto rivoluzionario, perché l'obiettivo dell'informatica negli ultimi 30 anni è stato l'aumento dell'efficienza e un intervento "intelligente" nella risoluzione di problemi.

Realizzazione (Fasi realizzative)

La realizzazione di un DSS si sviluppa in quattro fasi principali:

- **intelligence phase** è la fase in cui si raccolgono dati ed informazioni dall'interno e dall'esterno per l'identificazione del problema reale da affrontare;
- **design phase** è la fase in cui si costruisce il modello e si generano le soluzioni possibili;
- **choice phase** in questa fase si effettua la valutazione e quindi la scelta delle soluzioni ottimali infine si effettua il testing;

- **implementation phase** in cui si realizza il DSS implementando la soluzione scelta.

Infine, eventualmente il feedback, per la valutazione delle risposte alle fasi precedenti al fine di poter modificare la decisione.

Problemi realizzativi

Tra i problemi da affrontare per realizzare un DSS possiamo trovare la necessità di:

- gestire grandi quantità di dati;
- accedere a diverse fonti di dati su piattaforme diverse;
- garantire l'accesso a più utenti con compiti diversi, per effettuare query, analisi in tempo reale e simulazioni;
- gestire versione storica dei dati.

Requisiti

La creazione di un DSS deve inoltre rispondere a requisiti specifici legati alle caratteristiche dei processi decisionali e alle necessità dell'utente. La flessibilità deve essere un requisito fondamentale del DSS poiché esistono varie tipologie di problemi, vari tipi di decisione, vari tipi di dati che implicano diverse modalità di elaborazione e anche tipologie differenti di utenti che si ritrovano ad utilizzare il sistema DSS.

Devono inoltre essere permesse analisi ad hoc sui dati e l'uso di diversi modelli (quantitativi, statistici, ecc.).

Valutazioni

Esistono due categorie principali di metriche di valutazione dei DSS basate su:

- efficacia, indica se si sta compiendo l'azione giusta, esprimendo il grado di conformità di un sistema agli scopi per il quale è stato progettato;
- efficienza, indica se l'azione viene svolta in modo ottimale.

Esempi di utilizzo dei DSS

Esempio di DSS applicato ad un'impresa. Il DSS deve garantire:

- ottimizzazione del capitale per investimenti su materiali e attrezzature;
- elaborazione dei dati appartenenti ai clienti per eventuali sconti su quantità e tipologie di merci;
- organizzazione efficiente delle rimanenze di magazzino con possibile promozione su tali scorte in modo da ottimizzare il carico e scarico dei magazzini;
- scelta del tipo di trasporto basato sulla quantità, tipologia, distanza che la merce deve effettuare;
- gestione contabilità;
- gestione dinamica delle richieste e dei preventivi;
- gestione dei documenti obbligatori e delle pratiche;
- gestione report e filtri.

Behavioral marketing

Il behavioral marketing o behavioural marketing è il ramo del marketing che applica la business intelligence per creare cluster di comportamento non più basati su informazioni sociodemografiche o inserite dall'utente, bensì da informazioni di comportamento mappate sui differenti punti di contatto digitale, messi a disposizione dalla marca al suo utente finale.

A differenza del behavioral targeting, che vede la sua massima espressione nell'advertising on line, Il behavioral marketing è applicato a dinamiche promozionali ed a programmi di loyalty innovativi, rendendoli per questo personalizzati e di fatto più performanti e ottimizzati in quanto non più massivi.

Il behavioral marketing è oggi considerato il futuro delle promozioni e dei programmi di loyalty, che vedranno il loro baricentro spostarsi da ciò che l'utente è, appunto BE, a ciò di cui l'utente ha bisogno, appunto HAVE. Verrà introdotto nel marketing promozionale un paradigma già noto ad esempio per Amazon, che non indica essere la libreria più grande del mondo, ma offre al proprio utente quei due o tre titoli che in questo momento potrebbero interessargli.

Pubblicità comportamentale (behavioural targeting)

La pubblicità comportamentale (in inglese behavioural targeting cioè targeting/mira comportamentale) è una tecnica utilizzata nel marketing in particolare nella pubblicità online per incrementare l'efficacia di una campagna pubblicitaria.

La pubblicità comportamentale usa le informazioni raccolte dal comportamento dell'utente (pagine visitate, ricerche fatte..) per individuare gli interessi degli utenti e, su quella base, erogare pubblicità relativa a prodotti o servizi ricercati dall'utente, e per questo pone problemi legati al rispetto della privacy, in quanto l'utente per poter essere profilato nelle sue abitudini di consumo ed i suoi gusti personali ha diritto di ricevere una informativa sul trattamento dei dati personali, e di esprimere o meno il suo consenso. Tuttavia, nel 2014 il Garante per la protezione dei dati personali ha evidenziato che solo il 15% del totale delle applicazioni smartphone fornisce un'informativa idonea come previsto dalla Legge sulla privacy.

Per raccogliere le informazioni sul comportamento dell'utente in modo sempre più mirato, la pubblicità comportamentale utilizza in modo crescente il progresso tecnologico, combinato alle tecniche di realtà aumentata e ai dispositivi mobili come gli smartwatch. Nel 2014, il prof. Alessandro Acquisti della Università Carnegie Mellon durante una lezione organizzata da Federprivacy al Consiglio Nazionale delle Ricerche CNR di Pisa, ha mostrato come attraverso un software di riconoscimento facciale sia possibile identificare gli utenti di Facebook semplicemente da un'immagine del loro viso e conoscerne molte informazioni personali, spesso dati sensibili, per proporre loro prodotti e servizi che coincidono alle loro abitudini di consumo e ai loro gusti personali. Nel 2015, Federprivacy ha evidenziato che è possibile attuare sofisticate tecniche di pubblicità comportamentale decifrando le emozioni dell'utente in base ai battiti cardiaci rilevati da uno smartwatch al polso della persona, come dimostrato da uno studio condotto dall'Università di Pisa in collaborazione con l'Università dell'Essex, e l'Harvard Medical School (USA).

PIANIFICAZIONE DEI SISTEMI DI TRASPORTO

Per pianificazione dei sistemi di trasporto si intende quella sequenza di azioni compiute per individuare degli interventi (prendere delle decisioni) sul sistema dei trasporti o su sue parti, al fine di raggiungere degli obiettivi tenendo conto dei vincoli esistenti (Cascetta, 2009).

Pianificare un sistema dei trasporti significa definire il processo con cui arrivare a prendere delle decisioni (compresa quella di non decidere) considerando gli impatti che queste possono avere sulla collettività, sul territorio e sull'ambiente (Meyer and Miller, 2001). Gli interventi da attuare su di un sistema di trasporto sono funzionali al raggiungimento di certi obiettivi, tenendo conto dei vincoli, e dei punti di vista dei decisori e dei soggetti coinvolti (decidere al meglio). Le decisioni, e i relativi obiettivi e vincoli, possono essere prese da soggetti che operano nell'ottica della collettività o da soggetti che operano nell'ottica privata o aziendale.

Interventi

Gli interventi che possono essere attuati su di un sistema dei trasporti (o su di una sua parte) sono:

- sull'offerta di mobilità;
- sulla domanda di mobilità;
- sul sistema delle attività;
- sull'ambiente.

Intervenire sull'offerta di trasporto significa creare o modificare l'accessibilità tra diversi punti del territorio e quindi, comprende:

- la realizzazione di nuove infrastrutture che rendono possibili nuovi collegamenti (es. costruire una nuova strada, una nuova metropolitana ecc.);
- la pianificazione dei servizi di trasporto (es. linee di autobus, di metropolitane, di alta velocità ecc.);
- le tariffe (es. pedaggi, biglietti, costo della sosta);
- le tecnologie (es. sistemi di trasporti intelligenti, sistemi di controllo del traffico) che variano le prestazioni della offerta di trasporto.

Gli interventi sulla domanda di mobilità sono volti ad influenzare il comportamento degli utenti al fine di modificare (influenzare) le scelte di viaggio e possono essere di:

- **“pull”** se si vuole attirare domanda verso un sistemi/modi più sostenibili (es. aumentando l'attrattività dei servizi di trasporto collettivo);
- **“push”** se si vuole allontanare l'utenza da certe modalità di trasporto non-sostenibili (es. aumentare il costo della sosta per disincentivare l'uso dell'auto privata).

Ci sono altre scelte che non riguardano direttamente il sistema di trasporti ma che incidono su di esso e quindi vanno tenute in conto in ragione degli impatti che possono avere sul sistema. Queste riguardano il sistema delle attività come ad esempio l'ora di apertura dei negozi e delle scuole che influenzano l'orario di partenza degli spostamenti del mattino, o la scelta di dove localizzare una nuova azienda che influenza la

destinazione degli spostamenti dei suoi addetti. Tutti i possibili interventi possono essere di breve o di lungo periodo (pianificazione tattica, ovvero strategica). Ad esempio, se si vuole decidere se e dove realizzare una nuova linea metropolitana bisogna decidere nel lungo periodo (Pianificazione Strategica) e bisogna considerare i tempi di realizzazione, la vita utile dell'opera e i cambiamenti che si avranno sull'offerta di trasporto, sulla domanda ma anche sul sistema delle attività. Quando invece si deve progettare, ad esempio, il ciclo semaforico di un incrocio o i sensi di marcia di un quartiere (Pianificazione Tattica), sarà sufficiente considerare gli effetti dell'intervento sulla domanda di mobilità e sull'offerta di trasporti.

Obiettivi e vincoli

Nella pianificazione dei sistemi di trasporto i soggetti che prendono le decisioni sono diversi, spesso i loro obiettivi sono differenti o addirittura in contrasto. Se si decide per l'interesse della collettività (decisore pubblico) gli obiettivi dichiarati dovrebbero essere (Cascetta et al. 2015):

- la funzionalità, quindi garantire l'accessibilità alle diverse aree del territorio con il minor costo possibile;
- l'equità, puntare ad offrire un sistema che consente a tutti i cittadini di potersi spostare per realizzare le proprie attività;
- economicità, bisogna scegliere in maniera razionale come investire, commisurando quello che si spende con quello che ci si aspetta di ottenere (impatti);
- il consenso, bisogna avere l'accettazione da parte dei soggetti portatori di interesse (Public Engagement).

Per i decisori privati (es. aziende, operatori economici), invece, gli obiettivi sono quelli di aumentare i ricavi, contenere i costi ed aumentare la soddisfazione dei clienti. Sono spesso presenti degli obiettivi informali (Cascetta et al. 2015) che i decisori, sia pubblici che privati, si prefiggono ma che non possono essere dichiarati come finalità delle decisioni e sono ad esempio:

- allargamento del consenso pubblico;
- legittimazione del ruolo pubblico;
- massimizzazione degli interessi privati;
- indebolire la concorrenza aziendale.

Per raggiungere tutti gli obiettivi prefissati bisogna considerare tutti i possibili vincoli, siano essi tecnici (fattibilità tecnica dell'intervento), di budget (fattibilità economica), normativi (fattibilità amministrativa) o di consenso (fattibilità sociale).

Decidere al meglio

Decidere al meglio significa prendere decisioni su di un sistema dei trasporti (o su di una sua parte) mantenendo un livello minimo di razionalità, ovvero, facendo tesoro degli errori del passato, cercare di risolvere i problemi e le criticità del presente (Elster, 1986). Per decidere al meglio è necessario che una decisione (pubblica o privata) possieda dei requisiti minimi di razionalità (Cascetta et al. 2013), ovvero sia:

- **comparativa**; viene scelta la soluzione ottimale confrontando diverse alternative, considerando anche la possibilità di non decidere (non intervenire);
- **consapevole**; delle possibili alternative, bisogna conoscere e considerare gli effetti (impatti) che avranno sul sistema dei trasporti (analisi quantitativa);
- **coerente**; la soluzione prescelta deve essere coerente con gli obiettivi dichiarati; inoltre deve garantire anche una coerenza interna con le altre scelte prese sul sistema dei trasporti, ed esterna con le decisioni prese negli altri settori della pianificazione urbanistica e territoriale;
- **flessibile**; le decisioni, per quanto siano modificabili, cambiano se variano le condizioni al contorno.

I modelli decisionali della pianificazione dei trasporti

Progettare una infrastruttura di trasporto, o pianificare un insieme di interventi, anche infrastrutturali, su un sistema di trasporto, sono attività decisionali che risultano da un processo (Manheim, 1979; Meyer and Miller, 2001; Cascetta, 2009; Ortuzar and Willumsen, 2011). Il processo decisionale relativo agli interventi su un sistema di trasporto è, di solito, molto più complesso ed articolato di quanto avviene in molti altri sistemi progettati dall'ingegnere, soprattutto quando il decisore deve considerare, direttamente o indirettamente, gli effetti per la collettività. La decisione si forma attraverso un processo che può essere visto come l'insieme di tutte le azioni che avvengono dal momento in cui viene individuato un problema o una opportunità fino al momento in cui viene presa una decisione ad esso relativa. A questo scopo è utile il concetto di modello decisionale, cioè di un costrutto teorico che individua gli elementi essenziali del processo: i decisori, i loro attributi cognitivi, le attività di ricerca delle soluzioni, le modalità e di criteri di scelta. I modelli decisionali collettivi possono essere classificati in due categorie: la prima riguarda la possibilità che il decisore sia unico (modelli individuali); in alternativa, e più coerentemente con casi trattati in questo volume, si assume che la decisione sia presa all'interno di una organizzazione amministrativa, o aziendale, all'interno della quale ci possono essere più decisori (modelli organizzativi). I modelli organizzativi descrivono processi decisionali collettivi, quelli, cioè, nei quali il decisore non è unico, ma fa parte di un sistema di più individui o più organizzazioni 11, 15. I modelli razionali che descrivono i processi decisionali collettivi (decisioni presa all'interno di organizzazioni amministrative o aziendali, all'interno delle quali ci possono essere più decisori) possono essere classificati in:

- modelli a razionalità forte;
- modelli a razionalità limitata.

Il modello a razionalità forte o assoluta presuppone che i decisori abbiano i mezzi che permettono di scegliere l'alternativa migliore in assoluto, attraverso un processo di massimizzazione. Questo approccio, detto anche comprensivo, assume che ci sia un decisore o più decisori con un sistema di preferenze unico ed esplicitabile che consenta l'ordinamento delle alternative possibili (Simon, 1957). L'homo oeconomicus, è capace, quindi, di valutare tutte le possibili alternative, dare loro una utilità e scegliere quella che ha la massima utilità. Esempi applicativi sono tutti i contesti di scelta con pochi e semplici obiettivi, vincoli ed alternative, come la definizione del ciclo semaforico ottimo, le frequenze ottimali per un servizio di trasporto pubblico, i turni efficienti del personale di un'azienda, l'esercizio ottimale di un piazzale di contenitori e così via. Quando invece, si ha a che fare con molteplici obiettivi, vincoli ed alternative di intervento ci si deve

accontentare della soluzione più soddisfacente, di trovare un ragionevole compromesso tra le diverse alternative di scelta (modello a razionalità limitata) (Simon, 1957; Kahneman, 2003). Secondo il modello a razionalità limitata, la razionalità degli individui è limitata dalle informazioni che si hanno, dalle limitazioni cognitive delle loro menti, e dalla quantità finita di tempo che hanno a disposizione per prendere decisioni. Il decisore non ricerca quindi l'ottimo in assoluto, ma si accontenta di una soluzione che sia abbastanza soddisfacente, e nel caso in cui non riuscisse a trovare un'alternativa con le caratteristiche da lui richieste può ridimensionare la sua aspettativa, o al contrario nel caso in cui si rende conto che le soluzioni sono troppo a portata di mano può aggiornare i suoi obiettivi rendendoli più ambiziosi. Il processo decisionale è quindi un processo di apprendimento che si realizza con continui aggiustamenti tra mezzi e fini. Per questa capacità di adeguamento di obiettivi e mezzi i modelli di razionalità limitata sono talvolta definiti come modelli cognitivi (Wang and Ruhe, 2007). Un'altra caratteristica del modello a razionalità limitata è che esso si adatta più facilmente al caso di decisioni collettive dove ci sono più decisori e dove è necessario tenere in conto anche degli stakeholders (Cascetta et al. 2013).

Il coinvolgimento dei portatori d'interessi (public engagement)

I portatori d'interesse sono coloro che hanno un interesse specifico per la posta in gioco, anche se non dispongono di un potere formale di decisione o di un'esplicita competenza giuridica. Questi potrebbero:

- avere interesse politico;
- avere interesse economico;
- avere un interesse professionale;
- essere potenziali utenti della realizzazione di quel piano/progetto;
- il loro contesto ambientale e/o sociale potrebbe in qualche modo essere influenzato dall'implementazione del piano/progetto.

Data la vasta gamma di possibili stakeholders coinvolti, è probabile che abbiano interessi conflittuali. Esistono diverse classificazioni per i portatori d'interessi; una di queste propone di aggregarli in ragione dell'interesse e del potere che questi possono avere nel processo decisionale (fonte: Gardner, J., R., Rachlin, R. Sweeny, A. (1986), Handbook of strategic planning, Wiley, New York):

- **Alto Potere e Alto Interesse:** Stakeholder Chiave (Coinvolgimento Diretto).
- **Alto Potere e Basso Interesse:** Stakeholder Istituzionale (Identificazione).
- **Basso Potere e Alto Interesse:** Stakeholder Operativo (Ascolto attivo).
- **Basso Potere e Basso Interesse:** Stakeholder Marginale (Comunicazione informazioni).

Il Public Engagement (PE) rappresenta quell'insieme di tecniche ed attività attinenti al meccanismo di identificazione e coinvolgimento degli stakeholders nell'ambito del processo decisionale (Kelly et al. 2004). Durante il processo decisionale, le informazioni vengono reciprocamente scambiate tra gli stakeholders e il team di progetto con l'obiettivo di rendere più efficiente la pianificazione e quindi le decisioni. Il PE cerca di superare una pericolosa sindrome che colpisce le Amministrazioni ed i progettisti, ovvero la sindrome DAD: Decidi, Annuncia e Difendi (nella versione originale Decide, Announce, Defend). DAD è una sindrome ben nota in letteratura (Susskind and Elliot,

1983; Elliot, 2009), tipica della cultura tecnica e amministrativa di tanti Paesi. Secondo questo approccio orientato alla consultazione “a valle” della decisione, l'Amministrazione prende una decisione o elabora un progetto con i suoi tecnici ed i suoi esperti. Una volta che si ritiene di aver individuato il progetto migliore, che risponde al meglio ai bisogni ed alle esigenze del territorio, ovvero che la Decisione è compiuta, si Annuncia il progetto alla popolazione ed agli altri stakeholders che non sono stati coinvolti in precedenza. Questo fa nascere numerose opposizioni. L'Amministrazione è, quindi, obbligata a Difendere la decisione contro le critiche, le accuse e le polemiche senza avere la possibilità di migliorarla (se non marginalmente) o di metterla in discussione. L'evoluzione della teoria del PE ha portato a definire i cinque livelli che ad oggi sembrano essere quelli più condivisi (Kelly et al. 2004):

- **Individuazione degli stakeholders.** Si prendono in considerazione i possibili stakeholders e le loro reazioni.
- **Ascolto:** riguarda un'analisi delle condizioni esistenti (sociali, culturali ed economiche) e dei timori degli stakeholders.
- **Divulgazione dell'informazione:** si fornisce agli stakeholders l'informazione relativa al progetto nelle forme appropriate.
- **Consultazione:** in questo contesto i decisori ed i progettisti ascoltano i punti di vista degli stakeholders al fine di migliorare la formulazione del progetto prima della sua approvazione dopo o per fare necessarie modifiche durante la sua implementazione.
- **Partecipazione:** riguarda un'estensione della consultazione dove i gruppi direttamente interessati diventano partner nella definizione del progetto e nella implementazione dei progetti. Essi partecipano nel prendere la decisione, anche attraverso un referendum o altre forme di coinvolgimento.

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE

La pianificazione territoriale è la disciplina che regola l'utilizzo del territorio ed organizza lo sviluppo delle attività umane svolte su di esso: proprio per questo è una disciplina che coinvolge gli aspetti geologici, architettonici, ingegneristici e produttivi di un'area. Lo scopo di una buona pianificazione territoriale è organizzare una corretta interazione tra le attività umane e il territorio su cui esse sono svolte, in modo da dare vita ad uno sviluppo territoriale sicuro ed uno sviluppo produttivo economicamente sostenibile.

Fanno parte della pianificazione territoriale l'insieme degli strumenti mediante i quali lo Stato si sforza di ripartire geograficamente la popolazione e le attività economiche, per rendere più omogeneo il territorio, accelerarne o regolarne lo sviluppo, o ancora migliorare la posizione di un'area nel gioco della concorrenza internazionale. Anche il semplice tracciamento delle vie di comunicazione, così come le grandi opere pubbliche, hanno infatti ripercussioni sulla strutturazione della vita economica: la visione unitaria delle strutture urbane nel contesto delle reti stradali, dei sistemi produttivi e/o abitativi, nonché dei valori ambientali distribuiti anche al loro esterno, determina l'approccio analitico tipico della pianificazione territoriale.

La pianificazione territoriale si occupa anche di studiare e regolamentare i processi di gestione del territorio e di valutarne le conseguenti dinamiche evolutive, è l'attività attraverso la quale si definiscono gli assetti complessivi dell'ambiente: rappresenta uno

degli strumenti funzionali all'analisi e alla valutazione degli effetti che specifiche azioni progettuali possono avere sul territorio ed ha lo scopo di arginare e regolare fenomeni quali lo sfruttamento delle risorse naturali o una crescita economica e tecnologica disorganizzata o non regolamentata.

Una buona pianificazione può essere descritta come quell'insieme di azioni programmate, volte ad affrontare e risolvere i problemi reali, attraverso delle scelte progettuali disegnate su strategie partecipative e basate sulla consapevolezza dell'incertezza di controllare gli eventi futuri. Il labile equilibrio di coesistenza tra dinamiche antropiche e il sistema ambientale, hanno fatto sì che i processi di trasformazione territoriale siano diventati oggetto di interesse scientifico e abbiano assunto notevole rilevanza politica.

I principi che ispirano le moderne teorie della pianificazione devono seguire linee progettuali coerenti con i principi di sviluppo sostenibile e di tutela dell'ambiente, sia nel tentativo di porre un freno all'antropizzazione, la cui espansione frenetica è capace di trasformare in modo irreversibile i sistemi naturali, sia nel tentativo di migliorare la qualità di vita delle generazioni presenti e future. L'informazione, il dialogo, la valutazione e la decisione costituiscono i fondamenti della pianificazione territoriale. L'analisi di tali forme di conoscenza e l'utilizzo delle migliori tecnologie informatiche, la cui tecnica permette di agevolare l'elaborazione dell'informazione e di ottimizzazione i metodi di valutazione e i criteri di scelta, consentiranno di conseguire le migliori soluzioni tecniche e progettuali al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati.

Storia

La pianificazione territoriale vede la sua prima applicazione nel XIX secolo in concomitanza con l'esplosione della rivoluzione industriale. Quello che si riscontra in questo periodo è l'inizio della disciplina moderna dato che già in passato esistevano forme di pianificazione che venivano adottate per la risoluzione di problemi irrilevanti, di rilevanza minore. Ci sono aree, come quella Romana, della Magna Grecia, che sono ampiamente pianificate. I Romani costruirono tutte città pianificate (tranne Roma...) con due linee guida (cardo e decumano).

All'inizio della sua vicenda la società ha chiesto ai suoi tecnici oltre che di rendere più efficiente il funzionamento cinematico della macchina urbana, di risolvere due problemi essenziali: migliorare le condizioni igieniche e regolare i valori immobiliari in modo da dare certezza di lucro agli investimenti patrimoniali. Questi obiettivi erano perseguiti e raggiunti in modi differenziati nelle diverse parti della città, con una vera zonizzazione sociale: qui ricchi e potenti, là i benestanti, altrove gli operai. I risultati delle lotte sociali e i margini di ricchezza consentiti dallo sfruttamento (in patria e nelle colonie) condussero al manifestarsi di altri obiettivi.

A partire dalle proposte degli utopisti sul finire del XIX secolo fino alle realizzazioni dei governi e dei municipi della socialdemocrazia, divennero obiettivi della pianificazione territoriale i diversi elementi del welfare state: l'edilizia civile a basso costo, le attrezzature sociali, sportive, assistenziali e scolastiche, i collegamenti efficienti casa lavoro. In questo quadro in Italia, riprendendo nel secondo dopoguerra alcuni dei germi gettati nei primi decenni del secolo XX e sviluppandone altri, si giunse a porre al centro della pianificazione territoriale le grandi questioni del diritto alla casa come servizio sociale e delle adeguate dotazioni di aree da destinare a spazi pubblici. Negli anni a noi più vicini si è manifestato, come nuovo obiettivo sociale quello della tutela del territorio nelle sue caratteristiche fisiche e culturali e nei suoi equilibri ecologici. Ciò ha

dato luogo ad un accurato interesse sia al funzionamento della città, sia e soprattutto, alle condizioni dei territori extraurbani.

Dal 1865 al 1942, la pianificazione urbanistica e ancor più la pianificazione territoriale non ha assunto la forma di apposite normative. Infatti, le opere pubbliche venivano realizzate utilizzando lo strumento dell'esproprio così come disciplinato dalla Legge n. 2359 del 1865. Il procedimento generale previsto in origine da tale legge concerneva le sole opere pubbliche di competenza statale, ad esclusione di altre forme di espropriazione (quelle riguardanti ad es. l'imposizione di servitù militari, miniera, edilizia privata, ecc.

Anche successivamente, tuttavia, la pianificazione del territorio è rimasta un'attività principalmente svolta (controllo) dal settore della pubblica amministrazione (Consigli Regionali - Consigli Comunali). Tali settori tipicamente si muovono ottemperando al dettato legislativo. La legge che in Italia, ancor oggi (2021), sovrintende la pianificazione del territorio e/o urbanistica è la legge 17 agosto 1942, n. 1150. È entrata quindi in vigore prima della nascita della Repubblica italiana, e ha rappresentato un'evoluzione rispetto allo strumento del mero esproprio, esistente in precedenza. Dal 1942 essa ha subito molteplici aggiornamenti, che non ne hanno modificato tuttavia gli assunti di base.

Nel frattempo, con l'attuazione delle Regioni nei primi anni Settanta, la pianificazione del territorio è divenuta competenza delle singole Regioni. Ognuna di esse si è dotata di una propria legge urbanistica-territoriale. Inoltre, a cavallo del 1995 e 2005 molte Regioni hanno assunto procedure di pianificazione del territorio, varando nuove leggi per governare la trasformazione territoriale, assai diverse dall'impianto della Legge Nazionale 1150/1942. In altri termini si sono uniformate da una lato alla cosiddetta pianificazione strategica, e dall'altro alle indicazioni della Unione europea (UE) onde poter accedere ai finanziamenti stanziati ed alle direttive emesse dalla Commissione UE (v. Fondi strutturali).

Ma mentre nei paesi anglosassoni esisteva una tradizione verso il land use planning, in Italia lo studio della città e del territorio è sempre stato collegato prioritariamente all'urbanistica. Solo dagli anni settanta, con la messa in atto del decentramento regionale, in Italia si inizia a porre la necessaria attenzione alle dinamiche della trasformazione territoriale extra-urbana, specificando un autonomo approccio disciplinare verso la pianificazione del territorio.

La conoscenza delle caratteristiche dei sistemi territoriali è il punto di partenza per un corretto uso delle sue componenti, che hanno trovato una sintesi secondo i principi dello sviluppo sostenibile, proposto dal Rapporto della Brundtland finanziato e pubblicato dall'ONU nel 1987 e sostenuto da oltre centocinquanta paesi aderenti. Nel nuovo approccio cosiddetto strategico le nuove normative devono contemplare e organicamente programmare tutti i nuovi settori che negli anni 2000 sono divenuti centrali anche nella pianificazione del territorio. Da un lato il nuovo ruolo delle questioni ambientali, soprattutto in ottemperanza alle direttive UE sulla Valutazione di Impatto ambientale (VIA) del 1985 e quelle della Valutazione ambientale strategica (VAS) divenuta operativa nei paesi UE nel 2004 che dovrebbero integrare approcci verso una pianificazione del territorio sempre più sostenibile, soprattutto con l'introduzione nella pianificazione territoriale della cartografia digitalizzata e le banche dati, tramite i Geographic Information System, (GIS o SIT).

Il dibattito è in continua evoluzione, anche a seguito della modifica del Titolo V della Costituzione Italiana (2001) che ha attribuito competenze esclusive allo Stato per la tutela dell'ambiente e alle regioni per la materia Urbanistica. La Pianificazione del territorio dipende sia dallo Stato che dalla Regione. In particolare le Regioni Toscana, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte e Veneto, a cavallo del 2000 si sono già uniformate alle nuove esigenze, ora richiamate (contengono esplicite sezioni che si riferiscono alla VIA, alla VAS e ai GIS), approvando proprie e specifiche normative per la pianificazione del territorio.

La pianificazione urbanistica e territoriale

Per la corretta gestione dello spazio, entro cui vive ed opera la popolazione con le sue specifiche dinamiche e il tessuto produttivo, è necessario disporre di una serie di strumenti programmatici di natura concettuale, normativa e tecnica.

Il territorio è un insieme complesso. Può essere paragonato a diversi tipi di matrici concettuali. Ad esempio le tre dimensioni spaziali più quella temporale, che vivono e si evolvono in stretta connessione con il tessuto sociale, produttivo ed ambientale della vita civile. L'approccio più ambientale (sostenibile) propone di assumere queste dinamiche in armonia con le leggi che regolano i processi dei rapporti ecosistemici, e con l'evoluzione stessa delle dinamiche della vita e della biodiversità.

Ciò che differenzia la pianificazione del territorio dall'urbanistica è principalmente la diversa scala spaziale di intervento. In un approccio di programmazione integrata, i molti settori che insistono nel territorio si intrecciano con la stessa sua gestione sociale e politica. Gli interventi urbanistici non sono in grado di creare correlazioni tra le discipline tradizionalmente attente ai fenomeni del vivere civile (l'economia regionale, la geografia, le analisi delle politiche pubbliche, la programmazione economica). L'approccio teorico-programmatico della pianificazione del territorio, viceversa, riesce ad integrare questi vari aspetti, consentendo una governance della vita civile, sociale ed economica secondo un'ottica di sviluppo sostenibile.

Anche se l'urbanistica si interessa prioritariamente dello spazio urbano e la pianificazione territoriale si interessa dell'area vasta, entrambe le discipline procedono con metodi di programmazione tesi a definire piani accurati rispettivamente di progettazione, approvazione e realizzazione. I processi della pianificazione urbanistica e del territorio si articolano in molte fasi decisionali. Alcune di queste riguardano il disegno fisico e spaziale del territorio, altre, altrettanto importanti, sono volte a permettere che gli stanziamenti economici devoluti ai cosiddetti servizi per la popolazione (scuola, abitazioni, trasporti, tempo libero, ecc.) possano realizzarsi concretamente. Tradizionalmente l'urbanistica, sino al secondo conflitto mondiale, si identificava soprattutto con i piani disegnati. Successivamente è divenuta, unitamente alla pianificazione del territorio, un insieme di regole e programmazioni non sempre vincolate solo e soltanto ai progetti disegnati ma piuttosto ad un complesso di regole di pianificazione da rispettare.

Non va inoltre dimenticato come la pianificazione urbanistica e quella territoriale siano in stretta correlazione con la pianificazione dei trasporti. I flussi di traffico stradale e la frequentazione delle linee ferroviarie derivano infatti da spostamenti generati dal sistema territoriale delle attività e delle funzioni, e dal modo con cui esso si rapporta al sistema residenziale. Una corretta pianificazione del territorio deve quindi tenere in stretta considerazione anche la situazione (corrente e di scenario) della rete dei trasporti, visto

che un'analisi superficiale delle caratteristiche del territorio potrebbe portare, se non ben inserita nel contesto delle infrastrutture, ad effetti negativi sul piano del sistema dei trasporti e della congestione stradale.

Le principali funzioni e gli obiettivi della pianificazione territoriale sono:

- promuovere un ordinato sviluppo del territorio;
- assicurare che i processi di trasformazione siano compatibili con la sicurezza e la tutela dell'integrità fisica e con l'identità culturale del territorio;
- migliorare la qualità della vita e la salubrità degli insediamenti umani;
- ridurre la pressione degli insediamenti sui sistemi naturali e ambientali (interventi di riduzione e mitigazione degli impatti);
- promuovere il miglioramento della qualità ambientale architettonica e sociale del territorio urbano;
- prevedere il consumo di nuovo territorio solo quando non sussistano alternative.

Il processo di pianificazione si articola nei seguenti passaggi:

- individuazione degli obiettivi generali di sviluppo economico e sociale, di tutela e riequilibrio del territorio;
- formazione di un quadro conoscitivo (QC);
- determinazione delle azioni idonee alla realizzazione degli obiettivi individuati;
- regolamentazione degli interventi e programmazione della loro attuazione;
- monitoraggio e bilancio degli effetti sul territorio conseguenti all'attuazione dei piani.

Livello e tipologia degli strumenti urbanistici in Italia

Gli strumenti operativi della pianificazione urbanistica sono i cosiddetti strumenti urbanistici, distinguibili per livello gerarchico, tipologia e funzionalità. In Italia prendono avvio con la promulgazione della legge 17 agosto 1942 n.1150. La sua pianificazione urbanistica è gerarchicamente ordinata su tre livelli: regionale (Piani territoriali), provinciale (Piani sovracomunali) e comunale (Piani regolatori generali o PRG). Di questi, quello che ha ricevuto una diffusa applicazione è quello comunale (PRG). La legge 1150/1942, che si muove su scala nazionale, da tempo è in attesa di una riforma, che per ora non riesce ad essere approvata. Viceversa dal 1942 ad oggi sono state promulgate numerose leggi di supporto per argomenti specifici (Edilizia popolare, Standard, ecc.) che tuttavia non hanno modificato il suo ruolo quadro. Di queste si possono ricordare, rispettivamente, le seguenti leggi: 167/1962; 765/67; 865/71; 10/77; 142/90.

Inoltre, con l'avvento del Governo delle Regioni nel 1972, la materia dell'edilizia e del territorio passa da una gestione centrale a quella regionale, ed infatti ogni Regione inizia a dotarsi di proprie normative per i vari settori dell'edilizia, dell'urbanistica e del territorio. Con il passare del tempo, nel dibattito del governo delle città e del territorio in genere sono apparse anche altre tematiche che originariamente non erano prioritarie all'interno della Legge 1150/1942, definita Legge urbanistica nazionale (LUN). Queste tematiche si riferiscono principalmente, ma non solo, ai settori della tutela del paesaggio e della difesa dell'ambiente, che ricevono un impulso sempre più importante e che si sintetizza nell'approccio della sostenibilità.

Di seguito si espongono sommariamente le principali tipologie degli strumenti urbanistici, generati dalla LUN (1150/1942) e dalle altre leggi ora ricordate. In particolare i Piani paesistici derivano sia dalla legge n. 1497 del 1939, quindi precedente la 1150 del 1942 sia del cosiddetto decreto Galasso e relativi galassini (ciascuno per ogni Regione) che sono divenuti la Legge n.431 dell'8 agosto 1985.

Il Piano Territoriale di Coordinamento (P.T.C.)

Il P.T.C. coinvolge vasti territori ed è perciò il piano più ampio e complesso. Raccoglie, coordina e rende efficienti i programmi nei vari settori dell'iniziativa pubblica e privata nonché quello di promuovere lo sviluppo di nuove attività nel territorio cui il piano si riferisce. Viene introdotto dalla legge urbanistica del 1942, durante il regime fascista da sempre opposto a ogni forma di decentramento amministrativo tuttavia, come altri strumenti urbanistici, non trova attuazione immediata a causa delle note vicende belliche nelle quali l'Italia è coinvolta. A partire dal 1945, in Italia, cominciano ad affermarsi i principi della pianificazione urbanistica già presenti nelle nazioni occidentali e prende corpo una linea favorevole al P.T.C. sostenuta dal Ministero dei Lavori Pubblici.

A metà degli anni sessanta l'Istituto Nazionale di Urbanistica (I.N.U.) presenta il Codice dell'Urbanistica, che però non soddisfa le esigenze della pianificazione territoriale fino agli anni settanta, quando si ha l'istituzione delle Regioni a statuto ordinario. Il compito di promuovere il P.T.C., inizialmente dello Stato, è stato delegato alle Regioni per poi passare alle Province con la legge 8-6-1990 n.142 sull'ordinamento delle autonomie locali, il P.T.C. interesserà porzioni di territorio regionale (comprensori). Infine vi è da notare che negli anni Ottanta la legge Galasso (l.n. 431/1985) propone una forma particolare di pianificazione territoriale che ha per fine la tutela dei valori paesistici ed ambientali. È, in sostanza, il recupero e l'aggiornamento dei piani paesistici istituiti nel lontano 1939 con la legge n. 1497 sulla tutela delle bellezze naturali.

La L.U.N. (Legge Urbanistica Nazionale) del 1942 pur non precisando l'estensione minima del P.T.C. lasciava intendere che avrebbe dovuto coinvolgere più Comuni. La dimensione più adottata è stata quella regionale; non tanto un territorio delimitato da precisi confini amministrativi, quanto piuttosto un ambito geografico. In seguito l'ambito geografico si è identificato con i comprensori e, dopo l'entrata in vigore della succitata l.n.142/1990 con la Provincia e, nel caso delle grandi città, con le cosiddette aree metropolitane.

L'articolo 20 del Testo unico degli enti locali (d. lgs. 267/2000) detta disposizioni riguardanti i P.T.C. In particolare, il comma 2 sancisce che "la provincia omissis predisporre ed adotta il piano territoriale di coordinamento".

Il contenuto del P.T.C.

Il contenuto di un P.T.C. si suddivide nei seguenti settori di analisi e progettazione destinati a diventare progetti grafici completi di norme regolamentari:

- le zone di lavoro e di produzione (il P.T.C. programma le condizioni urbanistiche più favorevoli per gli insediamenti agricoli, industriali, commerciali, turistici);
- gli insediamenti urbani e rurali (le residenze devono essere distribuite in relazione ai centri di lavoro e di produzione);
- le zone paesistiche e le attrezzature per lo svago e il riposo (lo scopo è quello di migliorare la qualità dell'ambiente in cui l'uomo vive e lavora);

- i servizi e le attrezzature sociali (strutture sanitarie e scolastiche, parchi urbani e territoriali);
- la rete delle comunicazioni e dei trasporti.

Iter di formazione del P.T.C.

Ogni Regione ha disciplinato con leggi proprie la formazione e l'approvazione del P.T.C. sulla base dei criteri dettati dalla legge urbanistica nazionale. In seguito all'entrata in vigore della 142/1990 la predisposizione e l'adozione del P.T.C. è affidata alla Provincia mentre l'approvazione è riservata alla Regione. In generale la procedura di formazione di un P.T.C. è la seguente:

- fase conoscitiva, durante la quale si studiano le caratteristiche dominanti del territorio (localizzazione popolazione, attività economiche, mobilità persone, interazioni fra aree, ecc);
- fase pre-progettuale, che comprende l'analisi dei problemi e la definizione degli obiettivi di assetto territoriale, la formazione di alternative di assetto, la scelta dell'alternativa più valida;
- fase progettuale, durante la quale si quantificano le risorse economiche e finanziarie disponibili e si disegna il progetto di piano con le norme di attuazione.

Possiamo anche parlare di Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (P.T.C.P.) il quale, è lo strumento di pianificazione che definisce l'assetto del territorio con riferimento agli interessi sovracomunali, articolando sul territorio provinciale le linee di azione della programmazione regionale. Esso: - recepisce gli interventi definiti a livello nazionale e regionale; - individua ipotesi di sviluppo dell'area provinciale, prospettando le conseguenti linee di assetto e utilizzazione del territorio; - definisce i criteri per la localizzazione e il dimensionamento di strutture e servizi di interesse provinciale e sovracomunale; - definisce le caratteristiche di vulnerabilità, criticità e potenzialità dei sistemi naturali ed antropici e le tutele paesaggistico-ambientali; - definisce i bilanci delle risorse territoriali ed ambientali, i criteri e le soglie del loro uso.

I Piani Territoriali Paesaggistici (P.T.P.)

I P.T.P. sono strumenti urbanistici di livello territoriale contenenti prescrizioni per un armonioso sviluppo di intere zone che si vogliono tutelare per loro particolare bellezza. Ai fini della loro conservazione non è tanto necessario evitare le modifiche, quanto disciplinarle con criteri razionali ed estetici. Già previsti dall'articolo 5 della legge 29-6-1939 n.1497 sulla protezione delle bellezze naturali. I P.T.P. sono stati riproposti dalla legge 8-9-1985 n.431 (legge Galasso) per la Tutela delle zone di particolare interesse ambientale, assimilando i P.T.C. recanti specifiche considerazioni dei valori paesistici e ambientali. La legge, inoltre, ha sancito l'obbligo per le Regioni di dotarsi di un Piano Paesaggistico al fine di valorizzare le risorse ambientali. I P.T.P. devono:

- Stabilire il rapporto fra aree libere e aree fabbricabili in ciascuna località soggetta a vincolo.
- Dettare le istruzioni per la scelta della flora e la relativa distribuzione.
- Dettare le norme per i vari tipi di costruzione (tipi edilizi) in relazione alle caratteristiche ambientali.
- Prevedere la distribuzione dei fabbricati e i relativi allineamenti in modo da salvaguardare l'assetto panoramico esistente e, se possibile migliorarlo.

Attualmente la tutela ambientale spetta alle Regioni mentre prima era di competenza delle Sovrintendenze. Prima del trasferimento alle Regioni di alcuni poteri in materia di tutela ambientale, erano le Sovrintendenze incaricate dal Ministero a redigere e approvare i P.T.P.; Oggi il compito spetta alle Regioni.

Fino al 1985 hanno trovato scarsa applicazione: all'epoca erano soltanto 14 i P.T.P. in vigore divisibili in due gruppi: quelli che regolamentavano un contesto a prevalente componente naturale (Argentario, Portofino, Ancona-Portonovo, Terminillo) e quelli riguardanti un contesto caratterizzato da stratificazioni dovute all'azione dell'uomo (S. Ilario-Nervi, Versilia, Gabicce, Osimo, Assisi, Roma-Appia Antica, Sperlonga, Ischia, Procida). Sono stati redatti tutti nel tentativo di contenere le forti spinte alla trasformazione (cementificazione speculativa).

Il contenuto dei P.T.P.

I P.T.P. devono:

- stabilire le zone di rispetto del perimetro delle località soggette a vincolo paesaggistico e il rapporto tra le loro aree libere e le loro aree fabbricali;
- dettare le norme per i vari tipi di costruzioni in relazione alle caratteristiche dell'ambiente e prevederne la distribuzione in modo da salvaguardarlo e, in caso, migliorarlo;
- dettare le istruzioni per la scelta della flora e la relativa distribuzione.

Attualmente la tutela ambientale spetta alle Regioni, mentre prima era di competenza delle Sovrintendenze incaricate dal Ministero.

Il Piano Regolatore Generale (P.R.G.)

Il P.R.G. è lo strumento fondamentale della disciplina urbanistica di un Comune, molti Comuni si riferiscono a questo strumento con il termine P.U.C (Piano Urbanistico Comunale). Esso ha le caratteristiche di un progetto di massima, che configura la futura sistemazione del territorio comunale e stabilisce le direttive e i vincoli necessari per attuarla tenuto conto delle condizioni ambientali e delle esigenze della popolazione.

Il P.R.G. ha per oggetto il territorio di un solo Comune (P.R.G.C.) o di più Comuni formanti una Comunità Montana assumendo il nome di Piano Regolatore Generale Intercomunale (P.R.G.I.).

L'attuale versione dei piani regolatori generali prende le mosse dalla l.n.2359/1865 la quale prevedeva solo piani di carattere vario senza modificazione d'uso del suolo e senza un criterio di organizzazione della città. L'insufficienza della legge manifestò presto i suoi limiti, specialmente nel caso di molte grandi città. Ciò determinò la necessità di leggi speciali che, caso per caso, rendessero possibile la formazione di Piani Regolatori. In seguito emerse la necessità di nuove disposizioni nazionali. Si pervenne così alla legge urbanistica n.1150/1942, tuttora vigente, anche se modificata ed integrata in alcune sue parti da successive disposizioni.

Tale legge conferiva al Comune il compito, sia della predisposizione, sia dell'attuazione, del P.R.G., ma la mancanza da parte dei Comuni di adeguati mezzi finanziari e tecnici, le difficoltà procedurali e gli scarsi strumenti d'intervento si sono rivelati dei forti ostacoli alla piena applicazione della legge.

Per tutti gli anni '50 e '60, fino alla entrata in vigore della l.n.765/1967, i Piani Regolatori furono attuati subordinando la costruzione degli edifici (riconosciuta come diritto inalienabile del cittadino) al rilascio delle licenze edilizie, mentre i piani di lottizzazione di iniziativa privata sostituivano di fatto i piani particolareggiati esecutivi di iniziativa pubblica. Lo sviluppo urbanistico risultò governato per molti anni con finalità ben diverse da quelle previste dal legislatore nella legge del 1942.

Alla fine degli anni Sessanta, in coincidenza di un rinnovamento politico e culturale, vi fu un profondo ripensamento sulla natura e caratteristiche della pianificazione urbanistica. Il concetto di programmazione divenne centrale ed il Piano Regolatore rafforzò il significato di strumento di programmazione dello sviluppo locale.

L'efficacia del P.R.G. come strumento di pianificazione locale entra in crisi dalla seconda metà degli anni Ottanta, quando i problemi delle grandi infrastrutture (per le comunicazioni e i trasporti, per il terziario, per il tempo libero) assumono rilevanza tale da richiedere soluzioni di livello territoriale.

Contenuti del P.R.G.

L'art. 7 della legge "fondamentale" n. 1150/42, stabilito che il P.R.G. deve essere esteso a tutto il territorio comunale, ne fissa i contenuti:

- rete delle principali comunicazioni stradali, ferroviarie, navigabili e relativi impianti;
- zonizzazione del territorio comunale;
- aree destinate a formare spazi ad uso pubblico;
- aree da riservare a edifici pubblici o di uso pubblico;
- vincoli da osservare nelle zone a carattere storico, ambientale, paesistico;
- norme per l'attuazione del piano.

Per integrare questo elenco ricordiamo che la legge n.765/1967 introduce altre disposizioni relative a:

- limiti inderogabili di densità edilizia, altezza, distanza tra i fabbricati, ecc.;
- obbligo di riservare nelle nuove costruzioni appositi spazi per parcheggi in misura di 1 m² ogni 20 m³ di costruzione (in seguito elevati a 2 m² ogni 20 m³);
- al di fuori dei centri abitati devono essere osservate determinate distanze a protezione del nastro stradale.

Il P.R.G può essere espresso mediante tre sottolivelli di pianificazione territoriale che sono: Piano strutturale Comunale (P.S.C.), Regolamento Urbanistico ed Edilizio (R.U.E.), Piano operativo Comunale (P.O.C.).

Il P.S.C.

- delinea le scelte strategiche di assetto e sviluppo e tutela l'integrità fisica ed ambientale e l'identità culturale del territorio (30 anni);
- valuta la consistenza, la localizzazione e la vulnerabilità delle risorse naturali e antropiche e ne indica le soglie di criticità;

- fissa i limiti e le condizioni di sostenibilità degli interventi e delle trasformazioni pianificabili;
- individua le infrastrutture e le attrezzature di maggiore rilevanza;
- classifica il territorio comunale in urbanizzato, urbanizzabile e rurale;
- individua gli ambiti del territorio comunale;
- definisce le trasformazioni che possono essere attuate attraverso intervento diretto.

II R.U.E.

- contiene la disciplina generale delle tipologie e delle modalità attuative degli interventi di trasformazione nonché delle destinazioni d'uso;
- contiene le norme attinenti alle attività di costruzione, di trasformazione fisica e funzionale e di conservazione delle opere edilizie, nonché la disciplina degli elementi architettonici ed urbanistici, degli spazi verdi e degli altri elementi che caratterizzano l'ambiente urbano;
- contiene inoltre la definizione dei parametri edilizi e urbanistici e le metodologie per il loro calcolo, la disciplina degli oneri di urbanizzazione, le modalità di calcolo delle monetizzazioni delle dotazioni territoriali.

II P.O.C.

- individua e disciplina gli interventi di tutela e valorizzazione, di organizzazione e trasformazione del territorio (5 anni);
- la delimitazione, l'assetto urbanistico, le destinazioni d'uso, gli indici edilizi;
- le modalità di attuazione degli interventi di trasformazione l'indicazione delle trasformazioni da assoggettare a specifiche valutazioni di sostenibilità e fattibilità e ad interventi di mitigazione e compensazione degli effetti:
- ✓ la definizione delle dotazioni territoriali da realizzare o riqualificare e delle relative aree, nonché gli interventi di integrazione paesaggistica;
- ✓ la localizzazione delle opere e dei servizi pubblici e di interesse pubblico;
- ✓ programma la contestuale realizzazione e completamento degli interventi di trasformazione e delle connesse dotazioni territoriali e infrastrutture per la mobilità.

Documenti che contribuiscono a formare il P.R.G.

In mancanza di precise indicazioni da parte della legge urbanistica nazionale, provvedono a questo scopo le leggi urbanistiche regionali. In generale un P.R.G. è formato dai seguenti elaborati:

- cartografia in scala opportuna;
- testo delle norme tecniche di attuazione;
- relazione illustrativa.

L'insieme della cartografia può essere costituito da:

- tavola d'inquadramento del P.R.G. nel contesto regionale (scala 1:25.000 o 1:50.000);
- una o più tavole dell'intero territorio comunale (scala 1:1.0000 o 1:5.000);
- una o più tavole relative al centro edificato (scala 1:2.000 o 1:1.500);
- altri elaborati per eventuali indicazioni di dettaglio (scala 1:1.000).

Formazione e validità del P.R.G.

La formazione del P.R.G. avviene su delibera del Consiglio Comunale che può affidare l'incarico di redigerlo ad un professionista (o gruppo) esterno o, in alternativa, al proprio Ufficio Tecnico. La formazione di un P.R.G. si articola in due fasi:

- fase delle analisi conoscitive;
- fase progettuale.

Nella prima fase si raccolgono informazioni e dati relativi alla situazione esistente nel territorio da pianificare sia dal punto di vista paesistico-ambientale che della struttura insediativa e produttiva in tutte le sue componenti. Ciò costituisce il presupposto per delineare un quadro puntuale dello stato di fatto del territorio da pianificare onde pervenire alle scelte di piano. Queste sono principalmente scelte politiche di competenza degli Amministratori locali, mentre spetta ai progettisti del piano individuare le modalità tecniche per la loro attuazione. In base alla legge n. 1150/42 il P.R.G. ha validità illimitata. Nel corso della sua validità il P.R.G. può essere soggetto a varianti oppure può essere sostituito da un P.R.G. di nuova formazione. Nella pratica corrente il P.R.G. ha, invece, validità limitata nel tempo e comunque condizionata dalle previsioni dei P.T.C., qualora esistano.

Iter procedurale di formazione e approvazione

- il Consiglio Comunale delibera di procedere alla formazione del P.R.G.;
- il Comune incarica uno o più progettisti (pianificatori territoriali, ingegneri, architetti) o il proprio Ufficio Tecnico della formazione del P.R.G.;
- formulazione di pareri preventivi obbligatori (in base alla legge n. 64/1974);
- entro 12 mesi dall'affidamento dell'incarico il progetto di P.R.G. viene sottoposto a deliberazione del Consiglio Comunale;
- il P.R.G. adottato viene depositato presso la Segreteria Comunale per 30 giorni consecutivi durante i quali ciascuno può prenderne visione;
- entro 60 giorni dalla data di pubblicazione, enti o privati, se lo ritengono opportuno, possono presentare le loro "osservazioni" al piano al fine di collaborare al suo perfezionamento;
- il Consiglio Comunale delibera sulle controdeduzioni alle osservazioni e quindi anche sulle eventuali modifiche al piano;
- tutti gli atti relativi al P.R.G. sono inviati alla Regione per l'approvazione;
- il P.R.G. è approvato dal Presidente della Giunta Regionale (in precedenza il Piano è stato visionato dai competenti uffici tecnici regionali per il necessario visto per il controllo di legittimità da parte del Co.Re.Co.);

- il piano, dopo l'approvazione da parte della Regione, viene depositato presso il Comune in libera visione per tutto il periodo della sua validità.

Contro il P.R.G. approvato può essere presentato ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale (T.A.R.) oppure ricorso straordinario al Presidente della Repubblica.

Il Programma di Fabbricazione (P.d.F.)

Il P.d.F. è uno strumento più semplice del P.R.G. nei contenuti, negli effetti e nella procedura. Serve a sapere dove si può costruire, cioè la perimetrazione della possibile espansione del centro abitato, nei piccoli Comuni. Il legislatore del 1942 si pose il problema di rendere obbligatorio il Piano Regolatore Generale per tutti i comuni. Per i Comuni più piccoli si decise di allegare al proprio Regolamento Edilizio un Programma di Fabbricazione con il fine di ordinare un minimo di pianificazione urbanistica. Tale programma fu istituito al fine di ancorare al territorio le norme del Regolamento Edilizio assicurandogli un riferimento spaziale, per assicurare all'abitato un minimo livello di disciplina edilizia e per differenziare spazialmente le tipologie edilizie. Trova applicazione all'interno dei limiti comunali e risulta obbligatorio per tutti quelli sprovvisti di P.R.G. Il Programma di Fabbricazione fu concepito come una versione semplificata per i Comuni esclusi dall'obbligo di dotazione del P.R.G.

All'interno di tale programma si determina la zonizzazione del territorio comunale e vengono definiti i diversi tipi di costruzioni edilizie. Il Programma di Fabbricazione non ha il potere di stabilire l'edificabilità dei suoli. Questa prescrizione si rivelò di difficile applicazione in quanto il P.d.F., per sua natura, non può prevedere vincoli di aree a fini pubblici. Esso infatti nasce come strumento di prima razionalizzazione del territorio comunale e presenta, quindi, una limitata efficacia operativa in quanto non di sua competenza la previsione della viabilità come invece avviene per il Piano Regolatore Generale. Al P.d.F. non possono essere mosse osservazioni per cui il suo iter di formazione non fornisce garanzie di democraticità. Per questi motivi e per la sua manifesta inadeguatezza ad affrontare le complesse problematiche territoriali sempre più presenti anche nei piccoli centri, il P.d.F. è caduto in disuso ed escluso, in quasi tutte le regioni, dagli strumenti urbanistici generali.

Il Piano Particolareggiato Esecutivo (PUNTI PERCENTUALIE.)

Il PUNTI PERCENTUALIE. è uno strumento di attuazione del P.R.G., previsto dalla legge n.1150/1942, utilizzato dal Comune per mostrare ciò che può essere costruito su un determinato terreno. Tale legge dedica al PUNTI PERCENTUALIE la sezione II (articoli 13 – 17) nella quale indica contenuti, procedura di formazione e approvazione, validità del piano. Esso, infatti, deve dare indicazioni riguardanti:

- la rete stradale;
- i principali dati altimetrici;
- le masse e le altezze delle costruzioni lungo le principali strade o piazze;
- gli spazi riservati a opere e impianti d'interesse pubblico;
- gli edifici destinati a demolizione e ricostruzione ovvero soggetti a restauro o a bonifica edilizia;
- la suddivisione degli isolati in lotti fabbricabili;
- gli elenchi catastali delle proprietà da espropriare o da vincolare;

- le profondità delle zone laterali a opera pubbliche la cui occupazione serve ad integrare le finalità delle opere stesse e a soddisfare prevedibili esigenze future.

Il PUNTI PERCENTUALIE. deve essere corredato da una relazione di previsione di massima delle spese occorrenti per l'acquisizione delle aree e per le sistemazioni necessarie per l'attuazione del piano. Il PUNTI PERCENTUALIE. è affiancato da una rappresentazione planivolumetrica molto dettagliata dell'ambiente circostante allo scopo di conciliare il rispetto delle norme dettate dal P.R.G. con una corretta composizione dei volumi e degli spazi liberi, in vista della fase successiva di progettazione degli edifici previsti.

L'iniziativa per l'approvazione del PUNTI PERCENTUALIE. spetta al comune. Tuttavia la regione, qualora vi siano zone di particolare interesse da tutelare, può fissare un termine per la compilazione del PUNTI PERCENTUALIE. In sintesi la procedura di formazione e approvazione può essere la seguente:

- compilazione del PUNTI PERCENTUALIE. da parte del Comune;
- adozione del PUNTI PERCENTUALIE. con apposita delibera del consiglio Comunale;
- deposito del PUNTI PERCENTUALIE. presso la Segreteria Comunale per 30 giorni consecutivi durante i quali se ne può prendere visione e nei successivi 30 presentare osservazioni e opposizioni ad esso;
- accanto alle osservazioni la legge consente vere e proprie “opposizioni” al PUNTI PERCENTUALIE. da parte dei proprietari degli immobili compresi nel piano. Sulle osservazioni è chiamato ad esprimersi il Consiglio Comunale mentre le opposizioni devono essere decise con il decreto regionale di approvazione;
- approvazione del PUNTI PERCENTUALIE. da parte della Regione mediante decreto la cui data di approvazione rappresenta quella di entrata in vigore del piano;
- notifica del decreto di approvazione a ciascun proprietario degli immobili vincolati dal PUNTI PERCENTUALIE.

A decorrere dalla data di approvazione del PUNTI PERCENTUALIE. da parte del Consiglio Comunale si applicano obbligatoriamente le misure di salvaguardia previste dalla l.n.1902/1952. L'approvazione del PUNTI PERCENTUALIE. equivale a dichiarazione di pubblica utilità delle opere in esso previste, per cui gli immobili necessari per la realizzazione dei servizi e di impianti pubblici previsti dal piano possono essere sottoposti a procedimenti di esproprio. Ad approvazione avvenuta il PUNTI PERCENTUALIE. può essere impugnato ricorrendo al T.A.R.

Nei termini di validità del PUNTI PERCENTUALIE. (fissata in 10 anni) il Comune può procedere alla formazione di “comparti edificatori” a norma dell'art.23 della L.n. 1150/42. La formazione del comparto consente al Sindaco di invitare i proprietari degli immobili compresi nel comparto a dichiarare, entro un dato termine, la propria disponibilità a procedere alle trasformazioni stabilite dal PUNTI PERCENTUALIE. da soli o riuniti in consorzio. Il consorzio è valido se vi aderiscono almeno i proprietari di 3/4 del valore del comparto in base all'imponibile catastale, e gli stessi possono conseguire la disponibilità di tutto il comparto mediante l'espropriazione delle costruzioni dei proprietari non aderenti.

L'istituto del comparto non ha avuto larga applicazione per la mancata emanazione del regolamento di attuazione della legge n. 1150/1942; tuttavia nelle legislazioni regionali esso è stato riproposto con lo scopo di agevolare l'attuazione dei PUNTI PERCENTUALIE.

Il Piano Esecutivo Convenzionato (P.E.C.)

Il P.E.C. è la versione aggiornata del Piano di Lottizzazione Convenzionato. Esso viene proposto dai privati in presenza di un Piano Regolatore Generale o di Programma di Fabbricazione vigenti, in attuazione degli stessi. Si differenzia dai PUNTI PERCENTUALIE. per i seguenti motivi:

- la diversa figura del promotore (un privato anziché la pubblica amministrazione);
- il non poter imporre limitazioni efficaci nei confronti di chiunque da cui origini il potere di espropriare gli immobili necessari per le sistemazioni urbanistiche in esso previste;
- i P.E.C. possono essere di libera iniziativa o obbligatori quando espressamente previsti dal P.R.G.

Gli elementi fondamentali di un P.E.C. sono

1. La convenzione fra Comune e privati che prevede:
 - la cessione gratuita, entro termini prestabiliti, delle aree necessarie per le opere di urbanizzazione primaria;
 - la cessione gratuita necessarie per le opere di urbanizzazione secondaria la cui dimensione deve rispettare almeno i minimi standard di legge (art. 3 D.M. n. 1444/1968); in determinate situazioni la cessione delle aree può essere sostituita dal pagamento al Comune di una somma corrispondente al valore delle stesse;
 - l'assunzione a carico dei proprietari degli oneri relativi alle opere di urbanizzazione primaria, alla parte di opere di urbanizzazione secondaria relative al P.E.C. e a quelle opere che siano necessarie per allacciare la zona ai pubblici servizi (è facoltà dei privati di realizzare in proprio parte di dette opere a scapito dell'importo da corrispondere al Comune);
 - termine non superiore a 10 anni entro il quale deve essere ultimata l'esecuzione delle opere inerenti all'urbanizzazione;
 - congrue garanzie finanziarie per gli obblighi derivanti al privato per effetto della stipula della convenzione.
2. La verifica degli standard urbanistici stabiliti dal P.R.G. (ad es. gli abitanti se si tratta di insediamento residenziale) calcolata secondo le prescrizioni dello strumento urbanistico.
3. Il rispetto dei parametri edificatori stabiliti dal P.R.G. (densità edilizia, rapporto di copertura, distacco dai confini, altezza, ecc.).
4. La traduzione grafica delle scelte urbanistiche riguardanti la viabilità interna, l'ubicazione dei fabbricati, la sistemazione delle attrezzature pubbliche e l'estensione dei lotti da edificare.

I P.E.C. sono approvati dal Comune con delibera del Consiglio comunale. Le destinazioni d'uso delle aree e dei fabbricati fissate dal P.E.C. hanno efficacia nei confronti di chiunque. Va tenuto presente che in presenza di un P.E.C. approvato bisogna, comunque, chiedere la concessione edilizia per attuare gli interventi in esso previsti e si ha l'obbligo di attendere il rilascio della stessa prima di dare inizio ai lavori.

In particolari situazioni il Sindaco può invitare i proprietari di aree fabbricabili assoggettate a P.E.C. a presentare un progetto di Piano Esecutivo; in questo caso si avrà un Piano Esecutivo Convenzionato Obbligatorio.

I Piani di zona per l'Edilizia Economica e Popolare (P.E.E.P.)

Istituiti dalla legge 18-4-1962 n.167, Disposizioni per favorire l'acquisizione di aree fabbricabili per l'edilizia economica e popolare, modificata poi con altre leggi, assicurano ai Comuni la disponibilità di aree per interventi di edilizia abitativa a basso costo, in base a progetti ben definiti. L'estensione di queste aree non può essere inferiore al 40% né superiore al 70% di quella necessaria a soddisfare il fabbisogno complessivo di edilizia abitativa di un decennio.

Il Piano per Insediamenti Produttivi (P.I.P.)

Il P.I.P. ha lo scopo di organizzare nuovi insediamenti produttivi e delimitarne il territorio interessato, ristrutturare quelli già esistenti, organizzare la viabilità, programmare i tempi di attuazione del Piano e prevedere la spesa occorrente. La loro formazione spetta al Comune, con precedente autorizzazione della Regione.

Il Piano di Recupero del patrimonio edilizio esistente (P. di R.)

Il P. di R. è uno strumento di attuazione del Piano Regolatore Generale, simile al PUNTI PERCENTUALI, ma più dettagliato nei contenuti e nelle tipologie di intervento, definite ai sensi della legge 457/78 (art. 31 e 32). In particolare è inerente alla "manutenzione ordinaria e straordinaria" alla "ristrutturazione urbanistica ed edilizia" e al "restauro e risanamento conservativo" di unità immobiliari, complessi edilizi ed aree ricadenti all'interno delle 'zone di Recupero', ovvero aree degradate, opportunamente previste nel PRG. Tale piano attuativo ha lo scopo di recuperarle dal punto di vista socio-economico, civile ed ambientale. Il piano solitamente è di iniziativa privata e pertanto viene attuato dai singoli proprietari (alle volte anche dalle cooperative edilizie e dai Comuni), previa adozione e approvazione del Consiglio Comunale. L'approvazione è subordinata ad una 'convenzione' tra sindaco e privato. Il P. di R. stabilisce anche gli ambiti di intervento destinati al Comune e i casi in cui esso può sostituirsi a privati inadempienti. Esso si articola in Unità Minime di Intervento (UMI), ovvero insiemi di immobili o edifici, comprese le aree di sedime, singole assoggettabili a progettazioni unitarie e contestuali. Alle volte il piano può anche prendere le sembianze di un progetto architettonico relativo a strutture ed edifici di interesse storico, artistico e ambientale, definendo nel dettaglio gli interventi di recupero del patrimonio edilizio esistente.

La posizione dell'Unione Europea e dei Paesi membri

I metodi suggeriti e richiesti dall'Unione europea, soprattutto tramite i Programmi e gli strumenti dei cosiddetti Fondi strutturali (ciclo 2000-2006 e 2007-2013), tesi al miglioramento della pianificazione del territorio delle regioni UE, sembrano essere di sprono alla riorganizzazione e/o riqualificazione anche di questo settore. Dal 2013 i paesi UE sono diventati 28, ed ognuno di questi possiede una pianificazione del territorio che

spesso si differenzia. La UE indicando come procedere nella pianificazione del territorio di certe regioni, ossia richiedendo gli stessi metodi, tramite specifiche Direttive e Regolamenti, sta ottenendo il risultato di riunificare il settore della Pianificazione del territorio, ossia dell'Uso del suolo che storicamente riscontrava differenze tra i metodi assunti per esempio in Gran Bretagna, in Germania, in Francia o in Italia.

Planologia

La planologia è la disciplina che studia la pianificazione strategica delle risorse infrastrutturali sulla base dell'analisi sociologica. Si tratta di una disciplina trasversale (che incrocia la pianificazione territoriale, la sociologia, l'economia) e che ha come oggetto l'applicazione metodologica di modelli di progettazione integrata attraverso la ricerca sulle cause e le previsioni dei risultati.

Definizione

Per mezzo della planologia «si organizzano le risorse territoriali affinché la vita sociale possa manifestarsi in base a favorevoli condizioni spaziali». Tale disciplina affonda le radici negli approcci organicisti di Charles Darwin (1809-1882), Herbert Spencer (1820-1903) e Alvin Gouldner (1920-1980) secondo i quali «l'analisi dei sistemi si adatta bene alla ricerca dello Stato del benessere».

Le determinanti di questa attività, infatti, sono il raggiungimento dello scopo associato agli interessi individuali e la soddisfazione sottesa, invece, a istanze culturali e a bisogni biologici. Tale armonia di elementi, dunque, ha consentito che la base di partecipazione ai piani sociali si ampliasse sempre di più, inizialmente monopolizzata dallo Stato totalitario, fino a raccogliere, ai nostri giorni, un'ampia gamma di stakeholders (fattori d'interesse).

La planologia si compone di due elementi (metodologia ed organizzazione) che intervengono su tre livelli di analisi: pianificazione che è l'arte di costruire un piano seguendo metodi e processi ben definiti, programmazione che implica la compartecipazione del pubblico col privato, progettazione intesa come partnership democratica (interazione di una pluralità di attori, anche solo privati).

Sebbene allo stato attuale in Italia non sia ancora riconosciuto legalmente il mestiere di planologo, si tratta di una materia che compete ad un certo tipo di professionisti che operano in uno o più settori quali l'economia, il servizio sociale, l'architettura, la sociologia, il diritto, ecc. La planologia si specializza in ciascuna di queste ma in realtà le comprende tutte, ecco perché in letteratura si riscontra spesso il termine sotteso all'interdisciplinarietà per non confonderla con la multi-disciplinarietà che rimanda a una serie di attività distinte, mentre la planologia abbraccia una visione più ampia. Laddove si confrontano solo attori istituzionali, il piano si limita a livello prettamente normativo, al contrario la progettazione con la compartecipazione degli stakeholders si avvicina a un modello strategico in quanto le decisioni sono il frutto di una consultazione democratica integrale.

Storia

La pianificazione sociale non nasce dal libero mercato, sebbene pregevoli esempi se ne possano trovare nella storia di alcuni paesi di tradizione liberista, come l'Inghilterra e gli Stati Uniti d'America, dove furono approvati rispettivamente il piano Beveridge, che

introdusse un nuovo sistema sanitario misto e il piano Marshall, che servì alla ricostruzione dell'Europa dopo la barbarie nazista.

L'attenzione sulla pianificazione si è sviluppata in Italia a partire dagli anni quaranta (legge urbanistica) ed è in questa luce che nasce la programmazione intesa come processo dove lo Stato definisce obiettivi e risorse, demandando agli enti pubblici e privati la realizzazione autonoma e/o progettuale. Con la codificazione costituzionale della pianificazione (art. 41) emerge la necessità di una stabilizzazione nel tempo. La planologia, quindi, rimanda all'attuazione di un ciclo costante nel tempo pena la perdita delle proprie prerogative.

Nel corso degli anni settanta la planologia perde il proprio carattere universale per diventare speciale cioè rivolta a particolari strati della popolazione che subiscono le conseguenze della recessione che colpisce soprattutto gli agglomerati urbani laddove si assiste alle drammatiche conseguenze della recessione e alla chiusura delle fabbriche.

Un contributo significativo in tal senso fu la promulgazione da parte della Repubblica Federale Tedesca della Legge federale sull'assistenza sociale che permetteva alle amministrazioni locali di realizzare piani propri urbanistici rispondenti a istanze culturali e sociali. Si pensi alla dismissione delle fabbriche laddove lo scopo del piano non era solo quello di rinnovare l'area edilizia ma anche di riqualificarla, ovvero risanarla, destinando gli spazi alla collettività e mutandone la destinazione d'uso.

In Italia si assisteva a un ritardo notevole dovuto all'eccessiva tensione in ambito politico a causa, in parte, di un passato burrascoso, quando gli italiani si combattevano fra loro, non del tutto superato. Questa esasperazione indusse i centri sociali a prendere strade proprie, non sempre in perfetta integrazione col territorio e, d'altra parte, gli enti pubblici insistettero nel preservare certe logiche assistenzialistiche e clientelari, solo parzialmente toccate dal quel processo di de-istituzionalizzazione avviatosi verso la fine degli anni settanta.

[Campi applicativi dell'analisi planologica](#)

La planologia, in quanto disciplina trasversale, abbraccia più campi d'applicazione che includono vari subsettori dell'economia, dell'urbanistica e dell'amministrazione pubblica.

[Economia e salute pubblica](#)

Sebbene nelle moderne società assistenziali il finanziamento del sistema sanitario provenga in maggior parte dalle imposte che versano i cittadini, circa la metà è assorbita dal mercato sanitario. Nei paesi anglosassoni, invece, il finanziamento è quasi sempre garantito da istituti di credito privati che agiscono tramite sistemi assicurativi che sopravvivono in ambienti di monopolio. Il capitale sociale ha effetto sulla planologia (e quindi sul rapporto infrastrutture-benefici sociali) innanzitutto attraverso le relazioni inter-professionali stabilite con diversi progetti di apprendimento organizzativo che creano conoscenza pratica, sia tacita che esplicita. In seconda analisi, grazie alla maggiore rete di comunicazione, che instaura relazioni di fiducia tra la cittadinanza e gli attori sociali.

[Pubblica istruzione e devianza](#)

La riforma scolastica paventata negli anni sessanta ha favorito l'insorgere del movimento di contestazione. Il Piano Gui (dal nome del ministro dell'istruzione all'epoca) ovvero le Linee direttive del piano pluriennale di sviluppo della scuola, infatti, recepiva le

proposte della Commissione di indagine sullo stato e sviluppo della pubblica istruzione in Italia istituita nel 1962 da cui è scaturito il celebre D.L. 04.05.65 n. 2314. Seguirono altre proposte di legge che però furono abbandonate per scadenza legislatura. Il movimento studentesco già manifestava i primi sintomi di disagio nelle lotte contro il D.L. 2314/65 definito come «uno degli istituti produttivi dell'attuale sistema sociale inteso come sistema mercantile».

Integrazione socio-sanitaria e politica

Negli anni novanta in Trentino-Alto Adige le proposte per un piano d'integrazione socio-sanitaria furono avanzate dai comitati di sindaci di distretto e non dalle conferenze permanenti dei sindaci come avrebbe dovuto essere. In base all'analisi planologica si evince la presenza di una supremazia del ruolo della Provincia rispetto all'autonomia degli enti locali, intesa come partecipazione della cittadinanza, che almeno sul versante della integrazione socio-sanitaria stenta ancora a decollare. Questa egemonia del ruolo politico ha influenzato negativamente la produzione di un piano socio-sanitario integrato. Molti obiettivi sono stati raggiunti tramite la legislazione ordinaria provinciale, per es. l'allocatione di sei posti letto per mille abitanti entro il 1999, ma ben poco resta dell'integrazione che rimane di tipo sussidiaria. Il vero limite alla planologia, tuttavia, non è la variabilità di modelli né di attori sociali, quanto la loro integrazione.

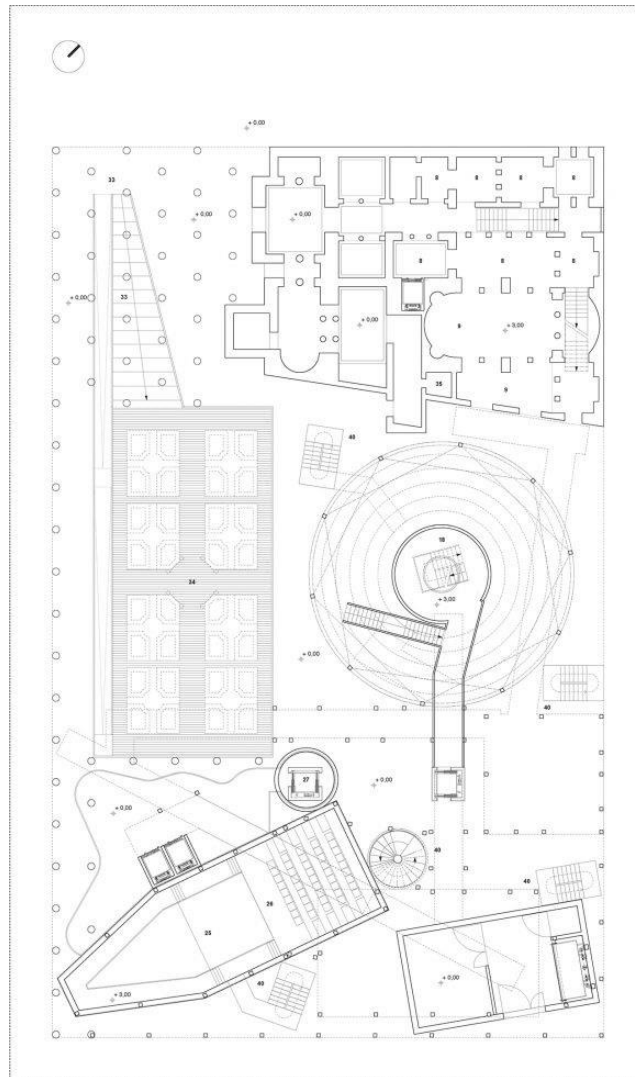
Capitale sociale e qualità della vita (Il caso di Napoli)

A Napoli la quota di persone fornite di istruzione superiore è indubbiamente aumentata nell'ultimo ventennio. L'area urbana che si pone nettamente al di sopra della media è rappresentata dai quartieri del Vomero, Chiaia e Posillipo dove più della metà della popolazione ha un'istruzione superiore. Negli altri quartieri del centro storico e nelle periferie i medesimi livelli di istruzione sono infimi o si accompagnano ad una maggiore concentrazione di semianalfabetismo. In queste aree, quindi, è più elevata la percentuale di inadempienza scolastica. In particolare il monitoraggio del progetto "Sostegno Precoce alla Genitorialità", realizzato nel quinquennio 1994-1999, ha evidenziato una bassa percentuale di madri con livello d'istruzione inferiore alla licenza elementare. L'analisi permette di porre in luce una condizione di disagio che si riflette inevitabilmente sulla salute dei bambini e su cui è urgente intervenire.

Ulteriori sviluppi della planologia

Il graduale ritiro dell'ente pubblico dalla vita sociale, civile ed economica ha permesso di costruire un sistema di concertazione con il privato, sul quale la planologia è intervenuta sul piano dell'analisi scientifica. Al fine di rispettare al meglio tali requisiti, molti enti no profit ed imprese sociali si sono dotati recentemente di appositi strumenti di pianificazione strategica: piani pluriennali e bilanci di previsione. I primi sono vincolati alle cariche sociali e vertono su fini organizzativi, mentre gli altri sono sottesi al rischio economico e vertono sulla soddisfazione della domanda di servizi. In tal caso gli indicatori di risultato dipendono dagli stakeholders e le variabili dipendenti della progettazione e della pianificazione coinvolgono la domanda sociale della popolazione e, paradossalmente, non servono ad aumentare la soddisfazione dei partecipanti né a rispondere ai loro bisogni in quanto molti di questi rimangono necessariamente ignoti agli stessi. La pianificazione, dunque, potrebbe essere vista come una fonte di preservazione per la cornice entro la quale funziona il sistema, mentre la progettazione, che corrisponde ad una sintesi tra pianificazione e programmazione, ne rappresenta il mutamento laddove gli attori (cittadini, utenti ed enti locali) stabiliscono da

sé i piani per la propria attività di concerto con gli interessi pubblici. La planologia non soddisfa, come si è visto, i bisogni né le attese di tutti gli stakeholders ma solo una porzione di essi: tuttavia l'analisi planologica rappresenta uno strumento che se applicato diffusamente è in grado di stimolare trasformazioni culturali tese a sensibilizzare la coscienza sociale verso forme di aiuto solidale e, soprattutto, orientata a prevedere i conflitti che possono derivare in seguito ad un uso indiscriminato della concorrenza.



CAPITOLO 8

CONSEGUENZE, ADATTAMENTI E POSSIBILI STRATEGIE DA METTERE IN ATTO PER FAR FRONTE ALLA PANDEMIA DA COVID-19



Covid-19: l'impatto su economia italiana

Il blocco imposto dai governi nazionali a oltre metà della popolazione mondiale per appiattire la curva dei contagi ha colpito il mondo come un meteorite, spingendo l'economia globale nella peggiore recessione dai tempi della seconda guerra mondiale.

Da gennaio, l'impatto dell'epidemia è passato da essere uno shock dell'offerta localizzato e incentrato sulla Cina, che ha comunque inviato onde d'urto sulle catene di fornitura mondiali, ad essere un violento shock della domanda che ha danneggiato i consumi e gli investimenti non più solo in Cina, ma anche in Europa, Stati Uniti e America Latina.

Abbiamo così assistito ad una forte recessione globale nei primi due trimestri del 2020 nella stragrande maggioranza delle economie sviluppate ed emergenti.

Questa situazione è stata seguita da una ripresa a partire dalla seconda parte dell'anno, con una riapertura delle economie mondiali e dei vari settori mano a mano che sono state allentate le misure di confinamento.

La nuova strategia basata su lockdown leggeri e mirati come risposta alla seconda ondata di diffusione del virus, ha di fatto raffreddato le aspettative di ripresa nella seconda parte dell'anno.

La sfida oggi è rappresentata dal successo della campagna dei vaccini: maggiore sarà la velocità di immunizzazione della parte della popolazione più esposta al rischio di infezione o più debole rispetto agli effetti del virus, più veloce sarà la ripartenza delle economie nazionali.

Impatto sulla crescita del nostro Paese

L'Italia, che in Europa è fra i Paesi maggiormente colpiti in termini di contagi e vite umane perse, ha visto una perdita del PIL pari al 8,8% nel 2020. Le cause sono ovviamente

il blocco delle attività sociali e produttive interne, ma anche la maggiore dipendenza della nostra economia dai servizi rispetto alla Germania ad esempio.

Si pensi al turismo, che è il settore maggiormente impattato dalle misure di contenimento.

Nel 1° trimestre 2021 prevediamo un nuovo calo nella produzione economica di -1,25% su base trimestrale. Nel frattempo, l'andamento delle vaccinazioni è troppo lento per consentire un significativo allentamento delle restrizioni. Come il resto dell'UE, l'Italia è già in ritardo di cinque settimane rispetto all'obiettivo di vaccinare il 70% della popolazione adulta entro l'estate. Ogni settimana di ritardo in Italia equivale a 2 miliardi di euro di perdite di produzione.

La crisi provocata dalla Covid-19 ha portato il debito pubblico italiano al 160% del PIL. Nella migliore delle ipotesi, tale cifra potrebbe stabilizzarsi nei prossimi due anni.

Tutti i Governi e le Banche Centrali hanno messo in campo misure straordinarie, sia di natura monetaria che fiscale, per far fronte a questa crisi. Gli ingenti aiuti statali in particolare hanno contribuito ad assorbire lo shock causato dalla crisi, aiutando molte aziende colpite dalla pandemia ad evitare di presentare i libri in tribunale – almeno per il momento.

A livello globale, si è infatti complessivamente assistito ad una diminuzione del 10% dei default aziendali, ma ad un'analisi più puntuale non può sfuggire che la pandemia ha provocato un aumento del +23% delle grandi insolvenze, cioè quelle che riguardano imprese con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

Nel 2021, le insolvenze globali potrebbero crescere del +25% su base annua principalmente a causa di un eventuale rimbalzo dopo il calo registrato nel 2020. Tuttavia, è altrettanto importante tenere a mente che quest'ultimo potrebbe rimanere su livelli artificialmente bassi qualora i Governi decidessero di continuare a proteggere le aziende dalla cruda realtà della situazione che dovremo affrontare.

I settori maggiormente colpiti

Sarà molto difficile trovare dei settori che usciranno indenni dall'attuale blocco delle attività sociali ed economiche del nostro Paese. Nell'analisi trimestrale che facciamo sul profilo di rischio settoriale, che consiste nell'attribuzione di un rating a ciascun comparto in cui operiamo, solo la farmaceutica ha conservato un profilo di rischio basso.

Nel giro di un anno e mezzo, anche a causa delle difficoltà dell'economia e delle imprese italiane a registrare performance soddisfacenti, la percentuale dei settori considerati maggiormente a rischio è passata da 35% al 65%. I settori principalmente impattati da questo blocco sono il turismo, l'automotive e i trasporti: la diffusione del virus determinerà una notevole riduzione dei turisti da e verso l'Italia e più in generale l'Europa, a cui si aggiunge un significativo rallentamento dei servizi legati ai trasporti.

Il ritorno a livelli normali di attività dovrebbe essere molto graduale, portando le perdite di circa 6 miliardi di Euro sia nel turismo che per i servizi di trasporto. Sicuramente le aziende che presentano un'elevata dipendenza dall'export e dalle catene di produzione globali hanno già cominciato a soffrire a partire da gennaio quando il corona virus ha cominciato a diffondersi in Cina.

Altre industrie, caratterizzate da una elevata leva finanziaria e da una scarsa liquidità soffriranno dell'attuale fermo delle attività produttive e non saranno in grado di

generare adeguati flussi di cassa per far fronte ai propri impegni. All'interno di questo panorama sicuramente non roseo, ci sono dei settori che riusciranno a trovare comunque delle prospettive di sviluppo; fra questi, il già citato pharma e il bio-medicale, anche in una prospettiva di medio-termine, e quelli che offrono servizi immateriali come ICT e Telecomunicazioni.

La situazione in Italia dopo la ripresa post Covid-19

Distribuzione delle società di capitale per aree geografiche e rischio default

In base al Cerved Group Score 2019-2022

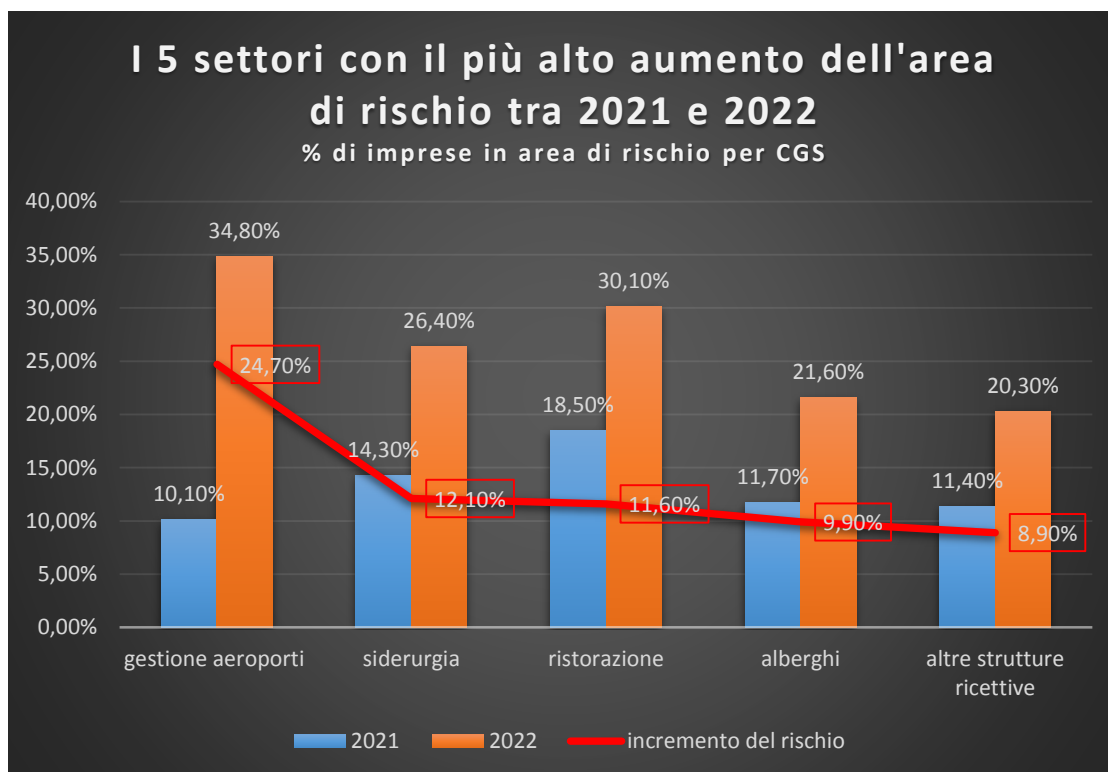
		Sicurezza	Solvibilità	Vulnerabilità	Rischio	Totale
Nord-Est	2019	26,0%	41,4%	22,3%	10,3%	135.870
	2020	15,7%	38,8%	28,6%	16,8%	
	2021	26,4%	40,3%	22,3%	11,0%	
	2022	24,1%	38,2%	25,1%	12,6%	
Nord-Ovest	2019	25,2%	41,5%	22,9%	10,4%	184.172
	2020	14,8%	38,3%	29,7%	17,2%	
	2021	22,7%	40,1%	24,3%	12,9%	
	2022	20,8%	37,3%	27,8%	14,2%	
Centro	2019	11,7%	41,0%	32,8%	14,5%	148.257
	2020	7,6%	30,4%	37,4%	24,6%	
	2021	10,2%	38,5%	34,4%	16,9%	
	2022	9,4%	35,0%	36,3%	19,3%	
Mezzogiorno	2019	6,3%	38,1%	40,0%	15,6%	150.266
	2020	4,0%	24,6%	42,6%	28,7%	
	2021	6,6%	36,6%	40,1%	16,7%	
	2022	6,1%	33,8%	41,6%	18,5%	

Dopo la ripresa post-Covid, peggiora nuovamente lo stato di salute del tessuto imprenditoriale italiano. Secondo l'analisi aggiornata dell'Osservatorio Rischio Imprese di Cerved, tra il 2021 e il 2022 le società a rischio di default sono cresciute quasi del 2%, passando dal 14,4% al 16,1% e raggiungendo le 99.000 unità (+11.000), con 11 miliardi di euro in più di debiti finanziari ora pari a 107 miliardi (10,7% del totale). Restano lontani i picchi del 2020, quando le aziende potenzialmente rischiose erano addirittura 134.000 (21,7%). Eppure, l'inversione del trend preoccupa gli analisti. Se poi si considerano anche le società cosiddette 'vulnerabili', che nel triennio 2019-2022 sono passate dal 29,3% (181.000) al 32,6% (201.000), i debiti finanziari crescono di altri 195,8 miliardi di euro (+28 miliardi), pari al 19,5% del totale.

Sul fronte dell'occupazione, parliamo di oltre 3 milioni di lavoratori, quasi 1 su 3 (30,5%), impiegati in società 'fragili': infatti, agli 831.000 addetti delle imprese a maggior rischio (l'8,5%, +129.000 persone rispetto al 2021), vanno aggiunti gli oltre 2,1 milioni che lavorano in società considerate vulnerabili (21,9%, +228.000). Le imprese fragili si trovano soprattutto al Sud, dove costituiscono addirittura il 60,1% del totale, aggravando il già ampio gap con il Nord del Paese.

“Le stime si basano sull'analisi dell'andamento di 618.000 società di capitale nel periodo 2019-2022 – commenta Andrea Mignanelli, amministratore delegato di Cerved – valutato attraverso il Cerved Group Score, un indice di rischio che calcola le probabilità di default delle aziende in chiave prospettica. Le tempestive misure di salvaguardia adottate durante la pandemia hanno contribuito a mettere in sicurezza il sistema, e il forte rimbalzo delle performance economiche legate agli effetti del PNRR ha portato a disegnare scenari migliorativi. Tuttavia, le condizioni subentrate nei primi mesi del 2022 – l'aggravarsi dei

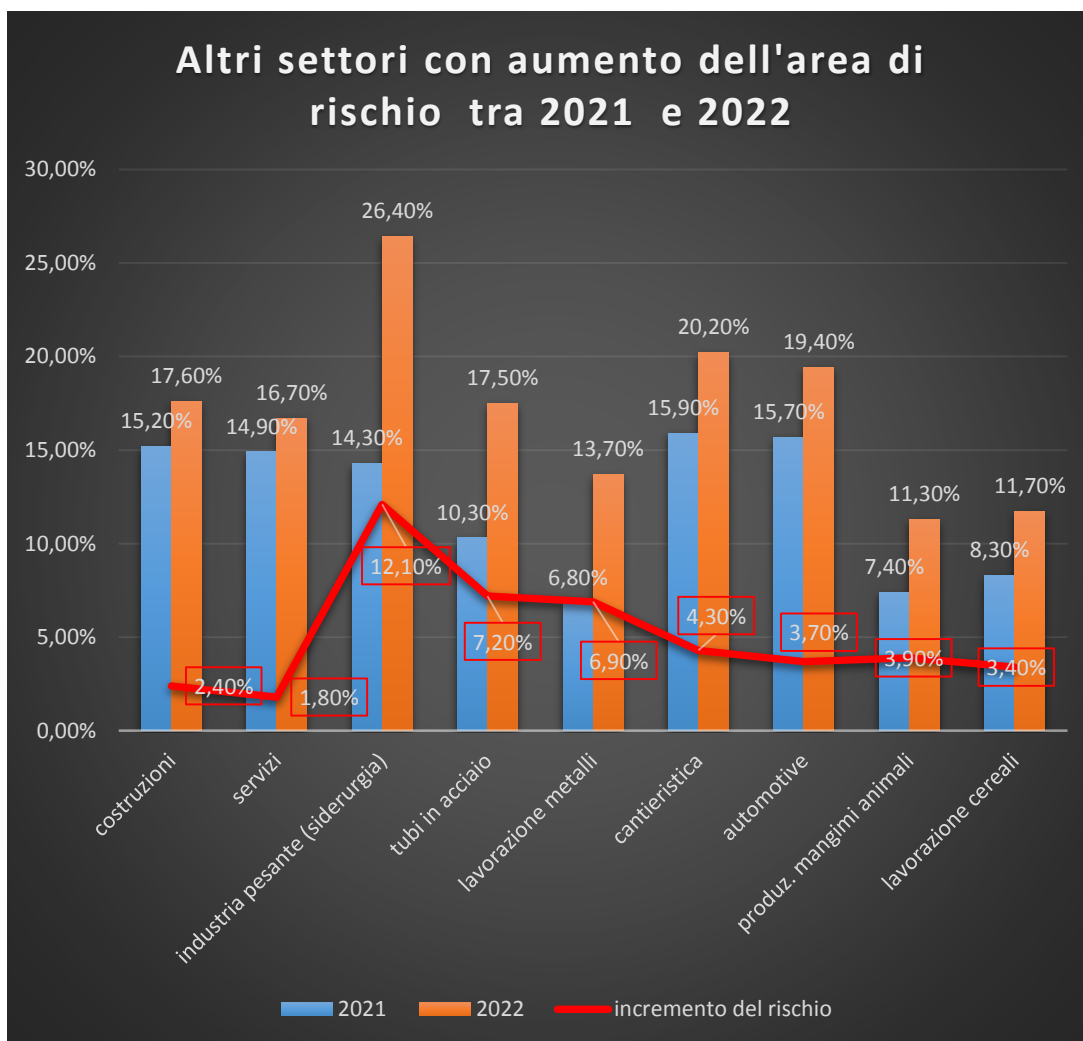
rincari delle materie prime e il conflitto russo-ucraino, seguiti da inflazione, aumento del costo del debito, phasing out delle misure di sostegno – hanno purtroppo minato la capacità di tenuta di un sistema produttivo già debilitato”.



Costruzioni e servizi: i settori più a rischio default

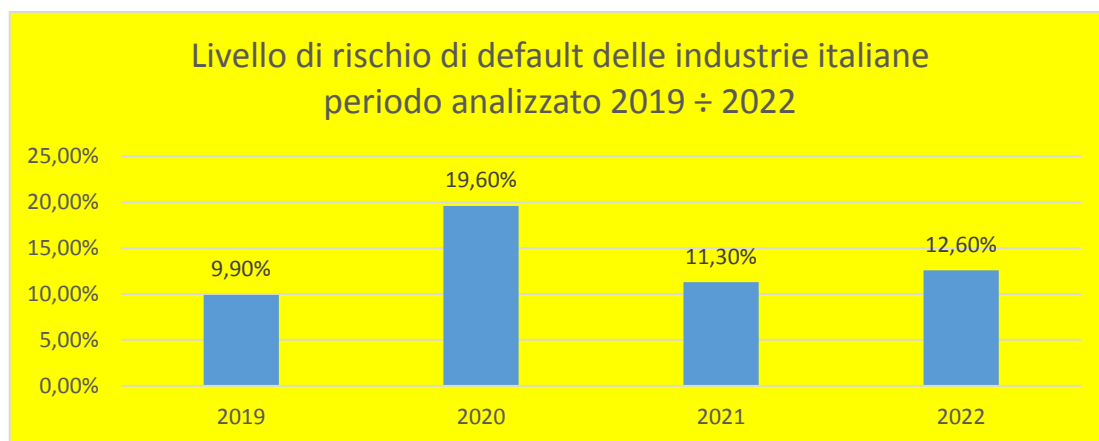
I macro-comparti più impattati risultano le costruzioni (dal 15,2% al 17,6% di società a rischio e quasi il 60% in area di fragilità) e i servizi (dal 14,9% al 16,7%); a livello più disaggregato, i settori più colpiti rientrano nei servizi non finanziari (in particolare ristorazione e alberghi), penalizzati dal mancato completamento del percorso di ripresa dalle perdite subite durante il Covid, nei trasporti (gestione aeroporti) e nell'industria pesante (siderurgia) che risentono in misura maggiore dell'aumento dei prezzi dell'energia e dei materiali. Anche tra i primi 10 settori con la più alta quota di imprese a rischio, otto appartengono ai servizi: trasporti aerei (41,2%), parrucchieri e istituti di bellezza (37,8%), distribuzione al dettaglio nel ramo moda (36,4%).

Nei servizi, i comparti più colpiti sono la ristorazione (30,1% di imprese a rischio, +11,6 punti percentuali), gli alberghi (21,6%, +9,9 punti percentuali) e l'organizzazione di fiere e convegni (25,5%, +8,9 punti percentuali); nei trasporti, la gestione aeroporti (34,8%; +24,7 punti percentuali); nell'industria pesante, la siderurgia (26,4%, +12,1 punti percentuali), i produttori di tubi in acciaio (17,5%, +7,2 punti percentuali), la lavorazione di metalli (13,7%, +6,9 punti percentuali), la cantieristica (20,2%, +4,3%) e l'automotive (19,4%, +3,7 punti percentuali). Risultano in difficoltà anche alcuni settori agricoli, come la produzione di mangimi per animali (11,3%, +3,9 punti percentuali) e la lavorazione di cereali (11,7%, +3,4 punti percentuali), penalizzati dal blocco degli approvvigionamenti dovuto al conflitto in Ucraina.



Il settore energetico

Il settore energetico, nonostante l'aumento di 1,2 punti percentuali, rimane l'unico ad attestarsi su livelli leggermente inferiori al 2019 (15%), anche se con una notevole eterogeneità al suo interno. L'industria, che aveva registrato un significativo miglioramento nel 2021 (11,3% di imprese a rischio) dopo la profonda crisi dovuta alla pandemia (dal 9,9% del 2019 al 19,6% del 2020), è risalita al 12,6% per il rallentamento della domanda globale e l'incidenza dei costi energetici. Quanto poi alle dimensioni, il peggioramento è più consistente tra le micro-imprese (dal 14,9% al 16,7% in area di rischio) e le piccole (dall'8,0% al 9,9%), già maggiormente colpite dalla pandemia e più esposte agli effetti dei rincari.



Le situazioni più critiche al Centro-Sud

Aumenta ulteriormente il divario tra le diverse aree del Paese:

- Il Centro fa registrare il peggioramento più significativo tra 2021 e 2022 (dal 16,9% al 19,3%), diventando l'area con la maggiore incidenza di imprese rischiose.
- Nel Sud la percentuale di imprese fragili, cioè quelle rischiose (18,5%) e quelle vulnerabili, raggiunge addirittura il 60,1% delle oltre 150.000 aziende totali.
- Il Nord-Est, al contrario, si caratterizza per la più alta quota di imprese sicure e solvibili (135.000, il 62,3%) anche se nel 2022 la rischiosità del tessuto produttivo è tornata a crescere portandosi al 12,6%.

Considerando le 184.000 imprese del Nord-Ovest, la quota di società a rischio è oggi del 14,2%, un dato molto più elevato rispetto al 2019 (10,4%) e che se sommato a quello delle imprese vulnerabili porta le imprese fragili al 42,0% contro il 33,3% del periodo pre-Covid.

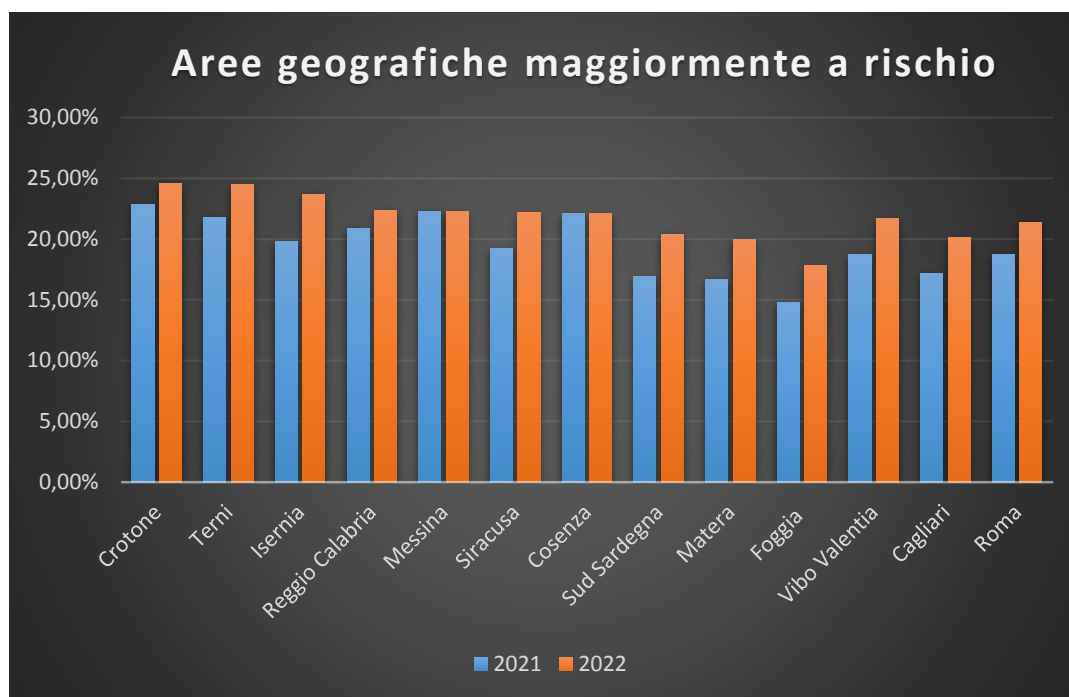
Le province che più hanno patito la nuova congiuntura sono tutte localizzate nel Centro-Sud e sono caratterizzate da settori fortemente penalizzati, come il turismo, la ristorazione, l'edilizia e parte dell'ingrosso agroalimentare:

- la provincia con la maggiore quota di aziende a rischio è Crotone (24,6%, +1,7 punti percentuali),

seguita da:

- Terni (24,5%, +2,7 punti percentuali),
- Isernia (23,7%, +3,9 punti percentuali),
- Reggio Calabria (22,4%, +1,5 punti percentuali),
- Messina (22,3%),
- Siracusa (22,2%, +3 punti percentuali)
- Cosenza (22,1%).
- il Sud della Sardegna (20,4%, +3,5 punti percentuali),
- Matera (20%, +3,3 punti percentuali),
- Foggia (17,8% +3 punti percentuali),

- Vibo Valentia (21,7%, +3 punti percentuali),
- ma anche città metropolitane come:
- Cagliari (20,1%, +2,9 punti percentuali)
 - Roma (21,4%, +2,7 punti percentuali).



[Meccanismo inceppato. Gli effetti a lungo termine del Covid sull'economia \(14/12/2021\)](#)

Con le sue restrizioni, le incertezze e l'inflazione, la pandemia ha stravolto la normale capacità produttiva di tutti i paesi del mondo. L'Atlantic spiega perché nonostante alcuni dati positivi le conseguenze potrebbero durare più del previsto, anche in Italia.

Da quasi due anni l'economia mondiale è stravolta. Prima sono arrivati i *lockdown*, poi una ripresa vista solo a metà, e poi ancora l'incertezza dei mercati e altre restrizioni. Nel 2021 l'inflazione, la carenza di materie prime e nuovi problemi sanitari hanno minacciato l'economia di ogni Stato.

La pandemia ha fatto schizzare l'inflazione a nuovi livelli, soprattutto perché le restrizioni hanno spostato rapidamente la domanda dai servizi ai beni, superando la capacità di offerta dei produttori. Un esempio evidente si ha con i trasporti: il timore dei mezzi pubblici di molti cittadini in tutti i Paesi ha portato un aumento della domanda di auto e biciclette.

Lo stravolgimento economico legato alla pandemia è stato raccontato dall'Atlantic in un articolo firmato da Josh Hausman, docente di Economia e Public policy alla University of Michigan. «La pandemia interrompe anche l'offerta di beni importati, aumentandone il prezzo. Questo accade perché i contagi e i *lockdown* all'estero ostacolano la produzione; un blocco in Vietnam ad agosto, ad esempio, ha interrotto la fornitura di chip per computer. Le restrizioni alle frontiere legate al Covid possono anche rendere più difficile il coordinamento della produzione tra i Paesi», si legge nell'articolo.

A livello numerico i dati sull'inflazione citati da Hausman sono riferiti all'economia americana: dal quarto trimestre del 2019 al terzo trimestre del 2021, la spesa delle famiglie per i servizi al netto dell'inflazione è diminuita del 2% e la spesa per i beni durevoli è aumentata del 20%, spiega nell'articolo. Ma il quadro ha tratti simili anche in Italia.

Da noi l'indice dei prezzi al consumo è aumentato del 6,2% da ottobre 2020 a ottobre 2021, il più rapido aumento dei prezzi di 12 mesi in oltre 30 anni.

Un report dell'Istat a novembre rivelava che l'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività, al lordo dei tabacchi, registrava un aumento dello 0,7% su base mensile e del 3,8% su base annua (da +3,0% del mese precedente).

Un aumento legato soprattutto alla crescita dei prezzi dell'energia, che ha spinto l'inflazione verso nuovi record (novembre è stato il quinto mese consecutivo di aumento dell'inflazione). «I beni energetici continuano a essere protagonisti, contribuendo per più di due punti percentuali all'inflazione e spiegando buona parte dell'accelerazione rispetto a settembre», spiegava l'istituto di statistica.

Una delle conseguenze di questo stravolgimento dell'economia globale si legge nell'aumento dell'incidenza della tassazione sul Pil. In Italia, come scrive il Sole 24 Ore, è passata al 42,9%, dal 42,4% del 2019, che la fa suo malgrado avanzare anche nella graduatoria internazionale sul peso del fisco nell'anno che ha visto lo shock della pandemia. È il quarto valore più alto tra i Paesi industrializzati che formano l'area Ocse, dove il rapporto tasse/Pil è stato in media del 33,5%.

Il report "*Revenue Statistics 2021*" dell'Ocse fa anche un bilancio dell'impatto del Covid sui vari tipi di tassazione: generalmente, nei 36 Paesi analizzati, c'è un calo dell'incidenza rispetto al Pil delle imposte sulle aziende e un aumento dalle tasse sui redditi personali e dai contributi sociali. «Le misure di sostegno varate dai governi durante la pandemia hanno contribuito a una relativa stabilità degli introiti da tassazione, proteggendo l'occupazione e riducendo i fallimenti aziendali in modo molto più pronunciato rispetto alla crisi finanziaria globale del 2008-2009», si legge nel documento dell'Ocse.

Sono molti gli indicatori che rivelano le conseguenze a lungo termine della pandemia sull'economia mondiale. La grande ondata di dimissioni partita soprattutto dagli Stati Uniti – nota come *The Great Resignation* – potrebbe essere un altro segnale.

In un quadro più generale, il Covid riduce naturalmente l'offerta di lavoratori, il che significa – come conseguenza – meno beni e servizi prodotti, quindi prezzi più alti. L'Atlantic fa un altro calcolo rapido sul modello statunitense, anche questo replicabile, con proporzioni diverse in Italia o in Europa: «Al momento circa 95mila persone risultano positive al test Covid ogni giorno negli Stati Uniti. Supponiamo che 50mila di queste siano persone occupate, e che in media ogni persona che risulta positiva perde, in modo conservativo, tre giorni di lavoro. Aggiungiamo altri dipendenti che devono mettersi in quarantena perché hanno avuto uno stretto contatto con un caso positivo, o che devono saltare il lavoro per prendersi cura di un parente malato, e sembra probabile che fino a mezzo milione di persone perda un giorno di lavoro come conseguenza diretta dei contagi».

Oltre al bilancio giornaliero dei contagi, il Covid riduce ulteriormente la forza lavoro a causa dei lavoratori che – ragionevolmente – hanno paura di contrarre la malattia sul

luogo di lavoro e che quindi hanno lasciato temporaneamente la forza lavoro o sono andati in pensione.

E poi ci sarebbe il grande squilibrio di genere causato dalla pandemia. In Italia le rilevazioni di settembre dell'Ispettorato nazionale del lavoro indicavano un dato preoccupante sulle dimissioni dei genitori lavoratori, soprattutto donne, nei mesi della pandemia.

Nel 2020 sono quasi 33mila le donne che hanno lasciato il loro impiego tra dimissioni e risoluzioni consensuali convalidate dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro. La causa è dovuta soprattutto al fatto che il lavoro di cura, in famiglia, è affidato quasi esclusivamente a loro: tra le donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e le donne senza figli c'è una differenza del tasso di occupazione pari a 74,3 per cento.

È vero che negli ultimi mesi l'economia sembra essere ripartita in alcuni settori. Lo stesso presidente del Consiglio italiano Mario Draghi, a settembre, aveva avuto toni positivi per descrivere la condizione del nostro Paese. «Il quadro economico è di gran lunga migliore di quel che pensavamo», ha detto il premier durante la conferenza stampa di presentazione della Nota che aggiorna il Documento di economia e finanza. Ma è chiaro che l'inflazione, l'occupazione e le distorsioni del mercato causate dalle anomalie degli ultimi mesi non si possono aggiustare del tutto in breve tempo. E non si può ignorare il fatto che i problemi, prima di tutto sul fronte sanitario, sono tutt'altro che finiti.

«La variante Omicron e la risposta internazionale alla sua scoperta – conclude l'Atlantic – fanno pensare che i problemi dell'economia legati al Covid potrebbero durare anni, non mesi. Siamo ancora nel pieno di un'economia pandemica, e lo saremo per un bel po'».

Difficile prevedere quando finirà la carenza di risorse (26/11/2021)

Alcuni indicatori sembrano promettere un ritorno al normale funzionamento delle catene di approvvigionamento. Ma forse non è così: un'analisi del Wall Street Journal spiega che le aziende tendono a sottovalutare la portata dei problemi del commercio globale, e per questo fino ad oggi abbiamo avuto difficoltà a indovinare i tempi di ripresa del mercato.

La carenza di beni di ogni genere non sembra destinata a finire nei prossimi giorni. Lo si sente ripetere da qualche mese ormai, scarseggiano le risorse per gli approvvigionamenti, le catene di produzione rallentano, e in un mondo in cui tutto è interconnesso se mancano le materie prime è difficile costruire semilavorati, che a loro volta sono essenziali per la produzione di beni più complessi (le automobili, per esempio).

C'è stato un momento in cui questa situazione intricata sembrava potersi sbloccare. È vero, infatti, che i tempi di consegna per le aziende che si trovano nel mezzo di queste catene di approvvigionamento non crescono più da qualche settimana, almeno così hanno riferito alcune aziende europee e statunitensi. Anche le tariffe di spedizione globali sembrano aver raggiunto il loro picco e le fabbriche asiatiche stanno riaprendo. Alcuni rivenditori ottimisti dicono di poter avere un certo tipo di rifornimento già in vista del periodo natalizio.

Alcuni osservatori dicono addirittura tre mesi, per ritrovare i ritmi di un tempo. I più razionali sembrano dire sei, il doppio, ma significherebbe comunque vedere la soluzione all'orizzonte. In ogni caso, nella prima metà del 2022 si potrebbe raggiungere una parvenza di normalità dal punto di vista delle scorte.

Questi sono tutti buoni segnali, commenta il Wall Street Journal, che però spiega perché c'è motivo di essere ancora cauti – se non addirittura scettici – su queste tempistiche: «Certe previsioni si sono già rivelate sbagliate più volte negli ultimi mesi. E con così tanto in gioco, vale la pena chiedersi perché».

Alcuni investitori ritengono che gli osservatori abbiano sottovalutato la domanda dei consumatori, che in realtà sarebbe più alta di quella considerata nei calcoli. Ma non solo. Il quotidiano economico americano riprende un'analisi di Kallum Pickering, economista senior alla Berenberg Bank di Londra, che offre una spiegazione ancora migliore. Nell'ultimo anno, Pickering, ha spesso chiesto ad analisti e aziende di disegnare catene di approvvigionamento, identificare le criticità e stimare quanto tempo ci vorrebbe per risolverle. La loro risposta era in genere di sei mesi, basata sull'esperienza storica.

«Il problema – scrive il Wall Street Journal – è che la catena di approvvigionamento delle singole aziende è in realtà solo un filo in una rete di approvvigionamento globale, che collega molte altre aziende agli stessi produttori e distributori. Non puoi semplicemente fare la media dei tempi che ti stanno dando le singole società».

La verità è che quando le aziende dicono agli analisti che stanno spendendo risorse per risolvere i problemi della catena di approvvigionamento, non tengono conto del fatto che le stesse esigenze, con risorse e tempi uguali, le hanno anche altre aziende che insistono sugli stessi fornitori. In questo modo il collo di bottiglia non si risolve mai davvero, o comunque gli effetti di quegli interventi si annullano.

Proprio i colli di bottiglia, segnala il Wall Street Journal, sono concentrati in punti delicati delle catene di approvvigionamento, dove fanno più danni. Cioè in alto: ad esempio nell'estrazione di materie prime – che è il punto più alto – oppure nell'assemblaggio di alcuni piccoli pezzi chiave, come i microchip.

In un recente rapporto della Banca dei regolamenti internazionali (Bank for international settlements) si evidenzia come la produzione delle industrie statunitensi attualmente colpite dalla carenza di beni debba attraversare mediamente ancora altre 2,5 fasi di produzione prima di raggiungere i consumatori. «L'effetto a cascata della carenza di questi prodotti sulla produzione complessiva è spesso doppio», scrive il Wall Street Journal. In gergo economico si usa l'espressione “effetto frusta” (bullwhip effect) per indicare l'aumento dei danni causato dal fatto che i colli di bottiglia si realizzano così in alto, quindi così distanti dal consumatore finale.

Naturalmente, anche la domanda ha giocato un ruolo in questa storia: è confluita tutta verso le merci – a danno dei servizi – a causa della pandemia, evidenziando alcune carenze anche quando la produzione è tornata ai livelli del 2019. In più, i ritardi sono stati anche aggravati da eventi imprevedibili, come incendi negli Stati Uniti, le basse velocità del vento in Europa, un incendio in un impianto di semiconduttori giapponese e la siccità a Taiwan.

«Alla fine – conclude il Wall Street Journal – il riequilibrio della domanda verso i servizi, lo scioglimento dell'effetto frusta e gli investimenti nelle spedizioni e nella capacità produttiva probabilmente spingeranno nuovamente i prezzi verso il basso e faranno tornare alla normalità le scorte. Ma in un mondo di catene di approvvigionamento globalizzate, anticipare i tempi di questa inversione potrebbe essere quasi impossibile».

The Great Resignation. Perché c'è un'ondata di dimissioni in tutto il mondo (02/10/2021)

La pandemia sta cambiando rapidamente le aspettative dei lavoratori, che decidono sempre più di lasciare la loro occupazione per cercare impieghi più soddisfacenti o con maggiore libertà e flessibilità. È una conseguenza della minor importanza del lavoro nelle nostre vite, spiega l'Atlantic

Lasciare il lavoro per provare a realizzare il sogno di una vita è un desiderio che non si avvera, di solito. È un pensiero di molti lavoratori insoddisfatti. Ma mollare tutto per percorrere una strada più incerta è un'utopia che raramente si ha il coraggio di abbracciare.

Poi è arrivata la pandemia. E con la pandemia sono cambiati tutti i parametri.

Il mondo del lavoro è stato stravolto dagli eventi dell'ultimo anno e mezzo. Nuove incertezze, le difficoltà di chi era in attesa di un rinnovo o di una conferma, le complicazioni dovute a un regime di home working forzato, o il rientro in ufficio dopo aver trovato l'equilibrio in smartworking: sono tanti i fattori che hanno reso – per molti lavoratori – il vecchio posto di lavoro una realtà non più così appetibile.

Le conseguenze si vedono nei numeri. Solo negli Stati Uniti il 7% dei dipendenti del settore “alloggi e servizi di ristorazione” ha lasciato il lavoro ad agosto. Significa che un impiegato su 14 tra chi lavora in hotel, camerieri di ristoranti e barbieri ha detto “arrivederci a tutti” in un solo mese.

Gli “abbandoni”, come li chiama il Bureau of Labor Statistics, sono ancora in aumento in quasi tutti i settori. Ad aprile, il numero di lavoratori che hanno lasciato il lavoro in un solo mese aveva battuto il record di tutti i tempi negli Stati Uniti. Sembrava un mese eccezionale, a poco più di un anno dall'inizio dei lockdown. Invece era solo l'alba di qualcosa di più grande: a luglio quella quota è cresciuta ancora di più, ad agosto un nuovo record e c'è da aspettarsi che non sia finita qui.

I numeri e gli scenari sono simili anche in Europa, con le dovute proporzioni e ognuno con le sue peculiarità.

La Germania ha avuto il più alto numero di dimissioni legate al Covid-19 (quindi con motivazioni nuove, nate nell'ultimo anno o poco più) di tutto il continente, con il 6% dei lavoratori che hanno lasciato il lavoro – seguiti da Regno Unito con il 4,7%, Paesi Bassi con il 2,9% e Francia con il 2,3%. Il Belgio ha avuto il minor numero, con l'1,9%.

Un recente sondaggio del World Business Forum ha rilevato che nel Regno Unito e in Irlanda il 38% dei dipendenti aveva intenzione di lasciare il lavoro nei prossimi sei mesi o un anno.

L'ondata di dimissioni è una realtà ormai globale che ha già preso il nome di “The Great Resignation”, o “Big Quit”, e che è stata descritta da Derek Thompson in un lungo articolo sull'Atlantic: «Smettere è un concetto tipicamente associato a perdenti e fannulloni. Ma questo livello di abbandono sembra piuttosto un'espressione di ottimismo: quella di chi dice “possiamo avere di meglio”».

Durante il '900, nell'età d'oro del lavoro, molti hanno mantenuto la stessa occupazione per quarant'anni prima di andare in pensione. Ma già negli anni '60 e '70 lasciare il lavoro era diventato un sintomo di salute per l'economia, che dimostrava una discreta mobilità

e apriva nuove possibilità per moltissimi lavoratori. «Dagli anni '80, gli americani hanno smesso di meno e molti si sono aggrappati a lavori scadenti per paura che la rete di sicurezza non li sostenesse mentre ne cercavano uno nuovo», dice l'Atlantic.

Questo per quanto riguarda i lavoratori. Poi però ci sono i datori di lavoro e gli imprenditori. «Per i capi – si legge sull'Atlantic – che in epoca pre-pandemia vivevano lavorativamente situazioni molto favorevoli, questo momento dell'economia deve sembrare un caos totale, l'inferno dei manager. Le opportunità di lavoro sono schizzate alle stelle in molti settori. Molte posizioni sono vacanti da mesi».

Intanto le condizioni di base del lavoro vanno incontro a un grande reset: dalla primavera 2020 molte famiglie hanno visto stravolta la loro quotidianità, costrette ad adottare nuovi stili di vita e adattarsi agli spazi che cambiano.

Molte case sono diventate ufficio, scuola, palestra, cinema e ristorante in un solo luogo. È inevitabile che il nuovo equilibrio tra lavoro e vita privata non sia ancora stato trovato, e probabilmente l'incertezza e i cambiamenti repentini sono la nuova normalità che ci accompagnerà almeno per un altro po'. Quello che è certo è che in questa transizione, il lavoro stesso sembra perdere di importanza nel confronto con altre priorità.

«Eliminando l'ufficio inteso come presenza fisica nella vita di molte famiglie (ma non tutte!), la pandemia potrebbe aver declassato il lavoro come fulcro dell'identità. In effetti, la quota di americani che affermano di voler lavorare oltre i 62 anni è scesa al valore più basso da quando la Federal Reserve Bank di New York ha iniziato a porre la domanda, nel 2014», si legge nell'articolo.

Una regola non scritta delle crisi globali è che lasciano un segno imprevedibile nella storia.

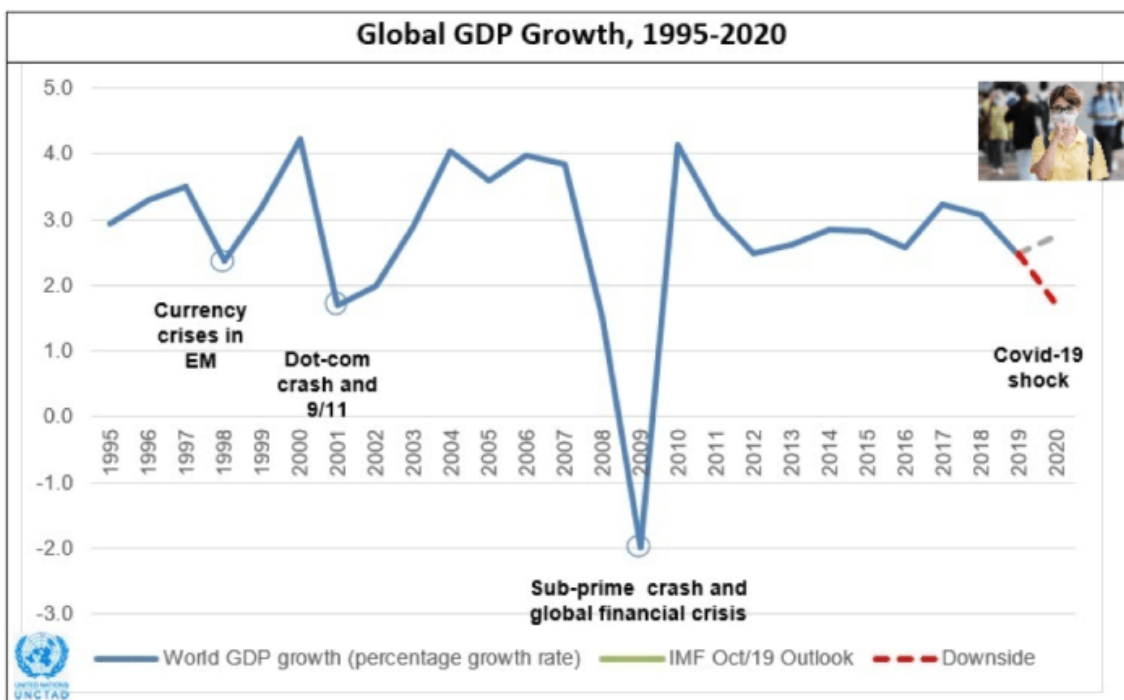
«Non sembrava possibile che il grande incendio di Chicago del 1871 portasse a una rivoluzione nell'architettura, eppure, senza dubbio, contribuì direttamente all'invenzione del grattacielo che oggi caratterizza la città. È ugualmente sorprendente che una delle più importanti eredità scientifiche della Seconda guerra mondiale non avesse nulla a che fare con bombe, armi o fabbricazione: il conflitto ha accelerato lo sviluppo della penicillina e dei vaccini antinfluenzali. E tra gli effetti a lungo termine più salutari della pandemia dell'anno scorso c'è sicuramente la riconsiderazione del lavoro», scrive l'Atlantic.

Per riuscire a mettere i lati positivi della pandemia nella giusta prospettiva può essere utile considerare lo scenario opposto, in cui le nuove tendenze sono ribaltate: le dimissioni sarebbero a zero, le aziende più statiche, la densità abitativa dei centri cittadini schizzerebbe alle stelle (oggi c'è un discreto esodo urbano tanto negli Stati Uniti quanto in Europa). Sarebbe, in altre parole, un movimento di straordinario consolidamento e accentramento: tutti lavorano nelle aree urbane per vecchie aziende che non lasciano mai.

La realtà attuale invece ha una grande spinta centrifuga: verso le periferie, lontano dai vecchi luoghi di lavoro. «Prima della pandemia – è la conclusione di Derek Thompson sull'Atlantic – l'ufficio è stato per molti l'ultima comunità fisica rimasta, soprattutto perché la frequenza alla chiesa e l'appartenenza ai circoli sono diminuite. Ma ora anche i nostri rapporti d'ufficio si stanno disperdendo. “The Great Resignation” sta accelerando, e sta dando una svolta improvvisa alla vita di molte persone».

Gli effetti economici e sociali della pandemia (01/03/2021)

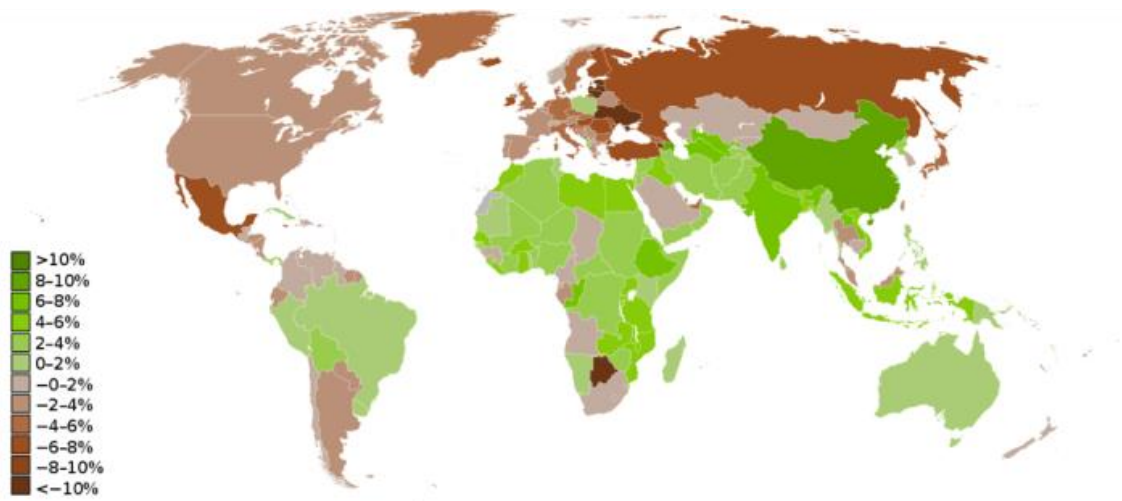
L'economia mondiale nel biennio 2017-2018 è cresciuta oltre il 3% annuo, con i paesi ad economia avanzata che, trainati dagli Stati Uniti, hanno fatto registrare un +2,5% e i paesi emergenti vicini al +5%, sostenuti dall'ottima e persistente performance dei paesi dell'Asia Meridionale e Orientale, Cina e India in testa. Dopo il rallentamento della crescita del 2019, durante il 2020 la pandemia da Covid-19 si è abbattuta sull'economia mondiale producendo nefasti effetti come mai accaduto nei precedenti 90 anni.



Variazione annua percentuale del Prodotto Lordo Mondiale. Fonte Unctad

In base agli ultimi dati diramati dal Fondo Monetario Internazionale (Fmi) il 26 gennaio 2021, infatti, la contrazione del prodotto lordo globale dovrebbe attestarsi, nell'anno appena concluso, intorno al -3,5%. Un impatto decisamente maggiore rispetto alla crisi del 2008-2009, quando la recessione aveva interessato le economie sviluppate e quelle in via di sviluppo ad esse maggiormente interconnesse, lasciandone ai margini la gran parte dei paesi del Sud e in particolar modo le economie emergenti asiatiche, ad eccezione di Thailandia e Malesia, oltre alla Cambogia e alle Petromonarchie del Golfo Persico, queste ultime penalizzate dalla brusca caduta delle quotazioni del petrolio (carta 1).

Se da un lato l'impatto della recessione del 2020 ha interessato quasi tutti gli stati sia del Sud che del Nord, solo la Cina resterà in campo positivo (circa +2,3% secondo il National Bureau of Statistic of China e il Fmi) fra le prime 20 economie mondiali, dall'altro, gli effetti socio-economici e sociali innescati stanno evidenziando tendenze eterogenee che meritano di essere approfondite.



Carta 1: variazione annua percentuale del Prodotto Interno Lordo nei singoli paesi nel 2009.

Gli effetti sulla distribuzione globale della ricchezza

Per quanto riguarda gli effetti socio-economici, rileviamo come la distribuzione della ricchezza abbia accentuato la tendenza sperequativa già in atto da decenni. Infatti, le 500 persone più facoltose a livello globale, secondo il Bloomberg Billioners Index, hanno incrementato i loro patrimoni di ben 1.800 miliardi di dollari l'anno scorso, il 31% in più rispetto al 2019, facendo salire le loro fortune a 7.600 miliardi di dollari (pari a una volta e mezzo il Pil del Giappone, terza economia mondiale). In particolare, cinque persone, quattro delle quali statunitensi e proprietari delle principali aziende tecnologiche la cui regolamentazione fiscale rimane ancora da definire, sono arrivati a possedere una ricchezza fra i 100 e i 200 miliardi di dollari e le successive 20 detengono patrimoni di almeno 50 miliardi a testa. I cinque miliardari in vetta alla classifica di Bloomberg sono volti noti al pubblico, al pari delle loro aziende. In ordine troviamo: Elon R. Musk Tesla), Jeff Bezos (Amazon), Bill Gates (Microsoft), Bernard Arnault (Louis Vuitton-Moët Hennessy) e Mark Zuckerberg (Facebook).

Su questo trend non si evidenziano particolari novità se non l'entità del tasso di crescita dei patrimoni dei plurimiliardari che Bloomberg indica come il più elevato degli ultimi 8 anni, vale a dire da quando è stato ideato l'indice in questione.

La povertà mondiale torna a crescere dopo oltre 20 anni

Significativa inversione di tendenza rispetto alle dinamiche dell'ultimo ventennio si registrano, invece, su scala mondiale in campo sociale per quanto riguarda la povertà, nel cui ambito sono stati fatti notevoli progressi. La Banca Mondiale, l'istituzione internazionale deputata al suo monitoraggio, ha infatti rilevato che la popolazione in condizioni di estrema povertà ha subito una eccezionale diminuzione negli ultimi decenni, passando dal 60,1% del 1970 al 9,2% del 2017 (tab. 1), con un trend ribassista continuativo a partire dal 1999 (grafico 2).

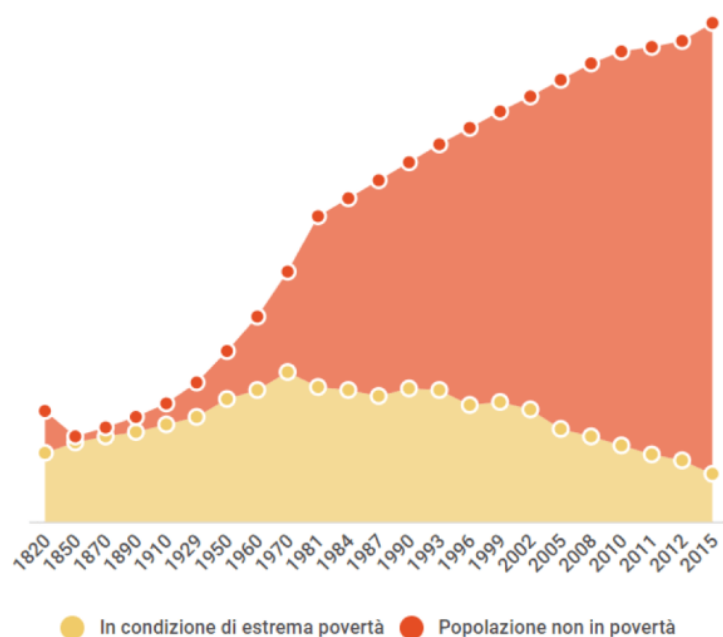


Grafico 2: andamento della povertà assoluta e della popolazione mondiale, periodo 1820-2015

Povertà assoluta sulla linea internazionale di \$ 1,90 / giorno									
Regione	Incidenza della povertà in percentuale			Numero delle persone povere in milioni			Stime ³ povertà	Stime povertà	Stime povertà
	2013	2015	2017 ⁴	2013	2015	2017	2018	2019	2020
Asia orientale e Pacifico	3,6	2,3	1,4	73,1	47,2	29			
Europa e Asia Centrale	1,6	1,5	1,3	7,7	7,1	6			
America Latina e Caraibi	4,6	4,1	3,9	28	25,9	24			
Medio Oriente e Nord Africa	2,6	5,0	6,3	9,5	18,6	24			
Paesi a reddito elevato	n.r.	n.r.	0,6	n.r.	n.r.	7			
Asia meridionale	16,2	12,4	Non rilevato	274,5	216,4	169*			
Africa sub-Sahariana	42,5	41,1	41,0	405,1	413,3	430			
Totale mondiale	11,2 %	10,0 %	9,2 %	804,2	735,9	689	8,6 %	8,4 %	9,1-9,4 %

n.r. = non riportato

Tabella 1: povertà assoluta in percentuale e in valore assoluto 2013-2015. Fonte: Banca Mondiale.

Utilizzando le previsioni di gennaio 2021 del GEP (Prospettive Economiche Globali) della Banca Mondiale rileviamo che, per la prima volta negli ultimi 20 anni la pandemia da COVID-19 ha prodotto nel 2020 un aumento della povertà estrema, valutata sulla soglia di 1,90 \$ al giorno di reddito pro capite, tra 88 milioni e 93 milioni di unità. E, considerando anche coloro che sarebbero sfuggiti a tale condizione, nel caso il trend in atto fosse proseguito, ma non vi sono riusciti a causa della pandemia (cioè 31 milioni in 2020), il totale dei nuovi poveri indotti dal COVID-19 nel 2020 è stimato dalla Banca Mondiale tra 119 e 124 milioni.

L'entità dell'aumento della povertà globale stimato nel 2020 è davvero senza precedenti. Prima del COVID-19, l'unico altro incremento indotto, negli ultimi tre decenni, da una crisi economica sul numero globale di poveri era stata la crisi finanziaria asiatica di fine millennio, che aveva aumentato la povertà estrema di 18 milioni nel 1997 e di altri 47 milioni nel 1998. Nel ventennio fra il 1999 e il 2019, il numero di persone che vivono in estrema povertà a livello globale è diminuito secondo la Banca Mondiale di oltre 1 miliardo di persone, con una media di 54 milioni annui (grafico 3).



Grafico 3: istogramma del numero di persone in condizioni di povertà estrema. Periodo 1990-2015.

La gravità dell'impatto della pandemia sulla povertà globale emerge anche dal confronto tra l'attuale shock da COVID-19 con l'unico altro analogo che ha causato un aumento della povertà globale negli ultimi 30 anni, come detto, la crisi finanziaria asiatica del 1997/1998. Benché in comune vi fosse la povertà in trend discendente prima di entrambi gli shock, mentre la crisi finanziaria asiatica ha aumentato la povertà dell'1,3% nel 1998 rispetto al 1997 (dal 29,6% al 30%), la pandemia COVID-19 dovrebbe aumentare la

povertà dell'8,1% nel 2020 rispetto al 2019 (dall'8,4% al 9,1%) o addirittura maggiormente nel caso si attestasse al 9,4%.

La Banca Mondiale mette quindi in allarme che parte del successo nella lotta alla povertà raggiunto negli ultimi decenni, potrebbe essere annullato dagli effetti della pandemia in corso, anche a causa del fatto che l'impatto sui soggetti più fragili a livello globale persisterà quantomeno anche nel 2021, nonostante la ripresa dell'economia sia stimata dal Fmi nel solito report del 26 gennaio, intorno al 5,5% per l'anno in corso. In buona sostanza a livello mondiale l'economia riprenderà a crescere ma i poveri continueranno ad aumentare, a testimonianza del carattere non inclusivo della struttura e delle dinamiche dell'economia neoliberista globalizzata.

La distribuzione macroregionale dei nuovi poveri

La maggioranza dei nuovi poveri, sempre secondo i report della Banca Mondiale, si registreranno nei paesi già caratterizzati da alti tassi di povertà, fenomeno che ha interessato anche una parte dei paesi a reddito intermedio nei quali, nel corso del 2020, un numero significativo di persone sono precipitate al di sotto della soglia di povertà estrema. Questo aspetto merita una riflessione in quanto mette in risalto come gli effetti della crisi, sia a livello economico che sociale, abbiano inciso maggiormente nei paesi in fase di sviluppo (America Latina -7,2%; India -8%; Asean-5 -3,7%) maggiormente integrati nel sistema economico globale rispetto a quelli meno sviluppati (Paesi a reddito basso solo -0,8%), ancora in parte legati ad altri modelli economici (agricoltura familiare, contadina e indigena di sussistenza), sicuramente meno esposti alle fluttuazioni e alle distorsioni del capitalismo finanziarizzato attuale, come la Africa Sub-sahariana dove la recessione è stata complessivamente di -2,6%, nonostante la Repubblica Sud-africana, membro dei Brics, abbia accusato un -7,5%

Passando all'analisi della dinamica della povertà a livello macroregionale, è opportuno segnalare che, dal punto di vista metodologico, la Banca Mondiale preavvisa che la stima della povertà in Asia Meridionale negli ultimi anni è soggetta a una certa incertezza, a causa principalmente dell'assenza di nuovi dati rilevati da indagini su campioni sufficientemente ampi sulle condizioni delle famiglie in India a partire dal 2011/12, quindi i valori, che inizialmente dopo tale data sono risultati sottostimati, nel 2017 non sono stati più rilevati (tab. 2).

Ciò premesso, rileviamo che, in base alle previsioni di gennaio 2021 della Banca Mondiale, emerge la situazione particolarmente critica dell'Asia meridionale; si troverebbero, infatti, in questa macroregione nel 2020 sia il 63% dei nuovi poveri assoluti calcolati sotto la soglia 1,90 \$ al giorno, stimati come detto fra i 119 e 124 milioni, sia il 71% di quelli stabiliti sulla soglia di 3,20 \$ nei paesi a reddito medio-basso, cresciuti in tutto il pianeta nel 2020 di ben 228 milioni. Il numero praticamente doppio di questi ultimi conferma la nostra precedente analisi, in base alla quale la crisi economica scatenata dalla pandemia ha colpito maggiormente i Paesi integrati e interconnessi nel sistema economico globalizzato, fra i quali la quasi totalità degli stati dell'Asia Meridionale e del Sud-est asiatico e fra questi, in particolar modo, quelli in via di sviluppo a reddito intermedio (India -8% e Asean-5 -3,7%), solo parzialmente colpiti della crisi del 2008-09.

Stime povertà su varie soglie anno 2017 ⁸						
	1,90 \$		3,20 \$		5,50%	
	Povertà in %	Numero di poveri in milioni	Povertà in %	Numero di poveri in milioni	Povertà in %	Numero di poveri in milioni
Asia orientale e Pacifico	1,4	29	8,7	179	28,2	583
Europa e Asia Centrale	1,3	6	4,7	23	12,6	62
America Latina e Caraibi	3,9	24	9,5	60	23,1	146
Medio Oriente e Nord Africa	6,3	24	18,5	71	43,4	165
Paesi a reddito elevato	0,6	7	0,8	9	1,3	14
Asia meridionale	Non rilevato	169*	Non rilevato	752*	Non rilevato	1.396
Africa sub-Sahariana	41,0	430	67,3	707	86,1	905
Totale mondiale	9,2	689	24,1	1.801	43,6	3.271

Tabella 2: povertà assoluta in percentuale e in valore assoluto calcolata sulle 3 soglie diverse anno 2017. Fonte: Banca Mondiale. PovcalNet: an online analysis tool for global poverty monitoring.

Non sussiste dubbio alcuno che il 2020 sia stato un anno eccezionalmente difficile nella storia recente, con il tasso di povertà estrema che potrebbe quantomeno salire al 9,1-9,4%, ritornando al livello del 2017 (9,2%), abbastanza distante dal 7,9% previsto per il 2020 prima dell'esplosione della pandemia da Covid-19. Tuttavia, dobbiamo evidenziare che la Banca Mondiale aveva già rilevato un rallentamento del trend di riduzione anche prima della crisi del Covid-19. I nuovi dati sulla povertà globale per il 2017 mostrano, infatti, che 52 milioni di persone sono uscite dalla povertà assoluta tra il 2016 e il 2017, con il tasso di riduzione rallentato a meno di mezzo punto percentuale all'anno, al cospetto di un decremento di circa 1 punto percentuale annuo tra il 1990 e il 2015.

Le cause strutturali e contingenti della povertà

Rispetto alle cause sottostanti la povertà, la Banca Mondiale nel Report del 7 ottobre "Azione globale urgente per fermare le minacce alla riduzione storica della povertà" riporta come il 40% dei poveri assoluti totali viva attualmente in situazioni di fragilità o di conflitto, una quota che potrebbe raggiungere i due terzi entro il 2030 e che i molteplici effetti dei cambiamenti climatici potrebbero portare alla povertà da 65 a 129 milioni di persone entro la fine del decennio. Questi ultimi, insieme ai conflitti sembrano incidere in modo particolare in Medio Oriente e Nord Africa, dove la povertà era già in aumento sia in valore assoluto, che in percentuale sin dal 2015 a causa delle guerre in Libia, Siria

e Yemen, mentre nell’Africa Sub-Sahariana la povertà era in aumento sempre dal 2015 ma solo in valore assoluto, al cospetto di un trend globale in riduzione (tab.1). Inoltre, la Banca Mondiale rivela l’elevata probabilità che molti dei nuovi poveri causati dalla pandemia da Covid-19 siano residenti in contesti urbani congestionati (come slum, bidonville e favelas) e che siano impiegati in attività lavorative nei comparti economici più colpiti da blocchi e limitazioni alla mobilità e nei servizi informali, e per questo, non raggiunti dagli ammortizzatori sociali esistenti.

[Le disuguaglianze di reddito aumentano e la prosperità condivisa diminuisce](#)

Nel campo degli effetti socio-economici, il recente World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale (Fmi) evidenzia come l’impatto della crisi economica scatenata dalla pandemia abbia aggravato la dinamica delle disuguaglianze, ormai in atto da decenni a seguito delle politiche neoliberiste dominanti a livello mondiale. Il report in questione, pubblicato il 29 ottobre 2020, frutto di uno studio condotto su 106 paesi, prevede che la crisi da Covid-19 aumenterà le disuguaglianze come mai avvenuto in passato e che gli effetti peggiori verranno subiti dai lavoratori vulnerabili e dalle donne. Nelle potenze emergenti e in quelle in via di sviluppo il Coefficiente Gini, che misura le disparità nella distribuzione del reddito fra le fasce sociali, subirà un aumento del 6% attestandosi a 42,5 ma, gli effetti peggiori si registreranno nei paesi a basso reddito, corrispondenti a quelli meno sviluppati. Anche in America Latina, una delle macroregioni più colpite dalla pandemia, gli effetti negativi saranno marcati, in un’area già strutturalmente squilibrata, nella quale viene previsto un aumento dell’indice in questione fra il 3,5 e il 7%.

Gli scenari sin qui emersi dalla nostra analisi vengono confermati dall’indicatore denominato “prosperità condivisa”, elaborato dalla Banca Mondiale prendendo in considerazione il 40% più povero della popolazione, che insieme al “premio di prosperità condivisa” risultano significativi strumenti statistici di misurazione dell’inclusione sociale e del benessere di un paese, in quanto contemplan per il loro calcolo la riduzione della povertà e della disuguaglianza di reddito. Lo studio “Povertà e prosperità condivisa 2020” in questione conferma che la pandemia in corso ridurrebbe la “prosperità condivisa” e il “premio di prosperità” condivisa con la probabile conseguenza di ulteriori aumenti della povertà e della disuguaglianza nel prossimo futuro, questo, come sopra riportato, a prescindere dalla ripresa economica prevista per il 2021.

[Quale sistema economico per uscire dalle 3 crisi: economica, sociale e ambientale?](#)

Invertire la ripresa della povertà, suggerisce la Banca Mondiale, richiederà:

“una risposta efficace a Covid-19, conflitti e cambiamenti climatici ed un miglioramento diffuso e sostenuto nella crescita economica inclusiva”.

La riflessione finale è se sia possibile ottenere questo miglioramento diffuso della crescita economica inclusiva nel contesto di un sistema economico mondiale, che continua a generare crisi cicliche, marginalità sociale e disuguaglianze reddituali crescenti, la cui insostenibilità, anche ambientale, è oggetto di riflessioni e analisi in chiave critica provenienti da campi di studio sempre più diversificati.

Sostegno alle imprese europee durante la pandemia da Covid-19

Le piccole e medie imprese sono essenziali per le economie nazionali. Sostenerle fa parte di un pacchetto completo di misure messe a punto dalla Commissione e dal Gruppo Banca europea per gli investimenti. La Commissione ha sbloccato 1 miliardo di euro dal Fondo europeo per gli investimenti strategici per fornire una garanzia al Fondo europeo per gli investimenti per incentivare le banche locali e altri finanziatori a fornire liquidità ad almeno 100 000 PMI europee. Il 6 aprile 2020 la Commissione ha annunciato che saranno messi a disposizione finanziamenti per circa 8 miliardi di euro per fornire un sostegno finanziario immediato alle piccole e medie imprese (PMI) in tutta l'UE. Nel dicembre 2020 la Commissione europea ha ritenuto l'istituzione di un Fondo di garanzia paneuropeo da 25 miliardi di euro, gestito dalla Banca europea per gli investimenti per sostenere le imprese colpite dalla pandemia di coronavirus, conforme alle norme dell'UE in materia di aiuti di Stato. Il Fondo dovrebbe mobilitare fino a 200 miliardi di euro di finanziamenti supplementari per sostenere le imprese colpite dalla pandemia di coronavirus negli Stati membri partecipanti.

Esempi di sostegno (Bulgaria)

Il 6 ottobre 2020 il Fondo europeo per gli investimenti e Raiffeisenbank hanno firmato un accordo di garanzia da 10 milioni di euro per sostenere le piccole e medie imprese private e pubbliche nei settori culturali e creativi in Bulgaria. L'accordo eroga prestiti a condizioni agevolate alle piccole e medie imprese colpite dalla crisi del coronavirus, contribuendo così a conservare posti di lavoro.

Esempi di sostegno (Danimarca, Svezia, Norvegia, Finlandia e Islanda)

Il 1° febbraio 2021 il Fondo europeo per gli investimenti e il fornitore di finanziamenti alternativi danese REinvent Finance hanno firmato un accordo di garanzia per fornire nuovi finanziamenti agli operatori nordici del settore cinematografico e delle serie televisive in difficoltà a causa della pandemia di coronavirus. L'accordo, sostenuto dalla Commissione europea nell'ambito dello strumento di garanzia per i settori culturali e creativi e del Fondo europeo per gli investimenti strategici, prevede una garanzia totale fino a 26 milioni di euro che dovrebbe sostenere 60 operazioni nel settore cinematografico e delle serie televisive in Danimarca, Svezia, Norvegia, Finlandia e Islanda, sostenendo in tal modo la diffusione di contenuti creativi nordici. Il finanziamento è disponibile attraverso prestiti ponte, garanzie minime e prestiti per lo sviluppo di contenuti attraverso il fornitore di finanziamenti.

Esempi di sostegno (Estonia, Lettonia, Lituania e Finlandia)

Il 14 ottobre 2020, grazie a una garanzia di 6 milioni di euro del Fondo europeo per gli investimenti, un sostegno finanziario è stato destinato anche alle PMI dei settori culturali e creativi di Estonia, Lettonia, Lituania e Finlandia. La garanzia, il primo strumento di garanzia per i settori culturali e creativi in questi paesi, è stata concessa alla società estone Finora Capital, un'impresa erogatrice di finanziamenti alternativi interamente digitale.

Questo regime offre alle imprese l'accesso a prestiti più accessibili e consente a Finora Capital di:

- sviluppare un nuovo prodotto che risponda alle esigenze specifiche delle piccole e medie imprese dei settori culturali e creativi;
- sviluppare competenze nel finanziamento dei settori culturali e creativi;
- espandersi in nuovi mercati.

Gli accordi sono stati sostenuti dallo strumento di garanzia per i settori culturali e creativi della Commissione e dal Fondo europeo per gli investimenti strategici. Il 31 marzo 2021 la Commissione ha inoltre proposto di utilizzare 4,5 milioni di euro del Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione per sostenere oltre 5 000 lavoratori del turismo o lavoratori autonomi licenziati in Estonia.

[Esempi di sostegno \(Francia\)](#)

Il 7 gennaio 2021 il Gruppo Banca europea per gli investimenti e BNP Paribas hanno firmato un accordo di sostegno alla cartolarizzazione per sostenere le piccole e medie imprese e quelle a media capitalizzazione francesi colpite dalla pandemia di coronavirus. L'accordo, concluso nel quadro del Fondo europeo per gli investimenti strategici, consente a BNP Paribas di erogare 515 milioni di euro in nuovi prestiti per i prossimi due anni, per far fronte alle esigenze dei beneficiari in termini di flusso di cassa e recupero degli investimenti.

[Esempi di sostegno \(Germania\)](#)

Il 30 settembre 2020 il Gruppo BEI, costituito dal Fondo europeo per gli investimenti e dalla Banca europea per gli investimenti, ha concordato con Commerzbank un nuovo regime di prestiti favorevoli che metterà fino a 500 milioni di euro a disposizione delle PMI tedesche. Il finanziamento intende attenuare l'impatto della crisi sulle piccole imprese e consentirà alle imprese di piccole e medie dimensioni e ai lavoratori autonomi di continuare le loro attività. L'operazione beneficia del sostegno del Fondo europeo per gli investimenti strategici, pilastro centrale del piano di investimenti per l'Europa, in cui il Gruppo BEI e la Commissione europea sono partner strategici.

[Esempi di sostegno \(Ungheria\)](#)

Il 10 marzo 2021 il Fondo europeo per gli investimenti ha firmato un accordo di garanzia con Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány per fornire 8,2 milioni di euro a sostegno delle piccole e medie imprese ungheresi nel settore culturale e creativo, al fine di sostenere l'occupazione e accelerare la ripresa economica. L'accordo, sostenuto dalla Commissione europea nell'ambito dello strumento di garanzia per i settori culturali e creativi e del Fondo europeo per gli investimenti strategici, consente al beneficiario di aumentare la propria capacità di prestito alle imprese e aiuta le imprese mediatiche più piccole a ottenere un migliore accesso ai finanziamenti.

Esempi di sostegno (Italia)

Il 19 ottobre 2020 il Gruppo Banca europea per gli investimenti ha deciso di mettere a disposizione di Alba Leasing, specialista italiana in leasing, 490 milioni di euro in un'operazione di finanziamento della cartolarizzazione, liberando 1 miliardo di euro di nuove risorse finanziarie a favore di piccole, medie e medie imprese e imprese a media capitalizzazione in Italia. Questa operazione consentirà di finanziare fino al 100% di nuovi investimenti e progetti in tutti i settori economici, con particolare attenzione agli investimenti ambientali. Circa 8 000 PMI in tutta Italia riceveranno sostegno per aiutarle a riprendersi dalla crisi economica causata dalla pandemia e a sostenere la transizione verde.

Esempi di sostegno (Malta)

Il 21 dicembre 2020 la Commissione ha firmato un accordo con il Gruppo Banca europea per gli investimenti e il governo di Malta per aumentare i finanziamenti messi a disposizione nel paese nell'ambito dell'iniziativa per le PMI. L'accordo prevede l'uso combinato dei fondi strutturali e d'investimento europei, del programma Orizzonte 2020 e dei fondi del Gruppo Banca europea per gli investimenti. L'accordo ha sbloccato 28 milioni di euro aggiuntivi per finanziare le piccole e medie imprese a condizioni vantaggiose, quali tassi di interesse ridotti e migliori requisiti in materia di garanzie, facendo crescere il portafoglio dedicato ai finanziamenti a Malta fino a 118 milioni di euro.

Esempi di sostegno (Romania)

Il 1° febbraio 2021 il primo accordo di cooperazione tra il Gruppo Banca europea per gli investimenti e Deutsche Leasing Romania ha sbloccato 370 milioni di euro di finanziamenti del settore privato per aiutare le piccole e medie imprese in tutta la Romania colpite dalla pandemia a beneficiare di finanziamenti in leasing più economici. L'iniziativa, sostenuta da una garanzia del Fondo europeo per gli investimenti strategici, mira ad aumentare i finanziamenti per gli investimenti in agricoltura e nelle attrezzature, a sostenere i mutuatari nelle zone rurali e nelle regioni meno sviluppate e a fornire uno strumento alternativo per la gestione del capitale. L'iniziativa, che rientra nella risposta del settore privato del Gruppo Banca europea per gli investimenti, intende rafforzare la resilienza delle imprese rumene agli impatti economici, sociali e sanitari della pandemia di coronavirus.

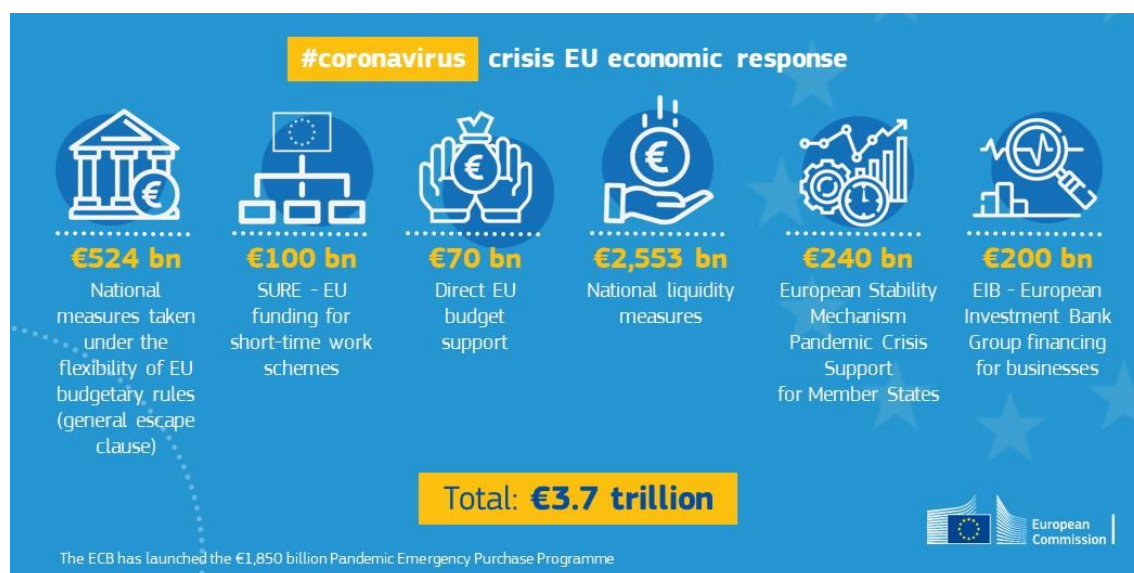
Esempi di sostegno (Spagna)

Il 20 ottobre 2020 il Gruppo Banca europea per gli investimenti e la spagnola Banco Santander hanno concordato finanziamenti aggiuntivi a condizioni favorevoli per le piccole e medie imprese e le imprese a media capitalizzazione spagnole colpite dalla crisi del coronavirus. Con il sostegno del Fondo europeo per gli investimenti strategici, il pilastro principale del piano di investimenti per l'Europa, l'accordo ha stanziato oltre 900 milioni di euro a sostegno della ripresa economica delle imprese spagnole. Il finanziamento si è concentrato in particolare sugli investimenti nell'innovazione, nella digitalizzazione, nella mitigazione dei cambiamenti climatici e nell'adattamento ad essi.

Inoltre, la Banca europea per gli investimenti ha concesso 270 milioni di euro alla Banca March nell'ambito di tre accordi, per sostenere ulteriormente le imprese spagnole colpite dalla pandemia. Uno degli accordi è il primo sostenuto dalla Banca europea per gli investimenti nell'ambito del Fondo di garanzia paneuropeo, mentre un altro, nell'ambito del Fondo europeo per gli investimenti strategici, fornisce a Banca March una garanzia di 70 milioni di euro. Gli accordi consentono di mobilitare oltre 570 milioni di euro per promuovere la ripresa economica in Spagna. Il 31 marzo 2021 la Banca europea per gli investimenti ha unito le forze con il Banco de Sabadell per aumentare la capacità di erogare prestiti alle piccole e medie imprese e a quelle a media capitalizzazione. La Banca europea per gli investimenti ha stanziato finanziamenti per 300 milioni di euro, consentendo alla banca spagnola di mobilitare un totale di 600 milioni di euro nei due anni successivi. Il contributo è sostenuto da una garanzia del Fondo europeo per gli investimenti strategici, il pilastro principale del piano di investimenti per l'Europa. Il 27 aprile 2021 il Fondo europeo per gli investimenti strategici, che fa parte del piano di investimenti dell'UE per l'Europa, ha annunciato un regime da 50 milioni di euro per sostenere Santander Asset Management nel fornire nuovi finanziamenti a lungo termine alle piccole e medie imprese, prevalentemente in Spagna e in Portogallo. Il finanziamento mira a fornire soluzioni di finanziamento alternative alle imprese attraverso servizi di leasing, offrendo sostegno per far fronte alla crisi e riavviare la loro attività economica.

Sostenere le imprese e garantire posti di lavoro

La crisi del coronavirus costituisce una sfida per l'economia europea e per le condizioni di vita dei cittadini. Durante questa crisi sanitaria è fondamentale non solo proteggere i settori critici della nostra economia, ma anche i nostri beni, le nostre tecnologie e le nostre infrastrutture e soprattutto occorre tutelare i posti di lavoro e i lavoratori.



Lo strumento europeo di sostegno temporaneo per mitigare i rischi di disoccupazione in caso di emergenza (SURE)

Il sostegno temporaneo per mitigare i rischi di disoccupazione in un'emergenza (SURE) è disponibile per gli Stati membri che devono mobilitare mezzi finanziari significativi per combattere le conseguenze economiche e sociali negative della pandemia di coronavirus sul proprio territorio. Può fornire assistenza finanziaria fino a 100 miliardi di euro sotto forma di prestiti concessi a condizioni favorevoli dall'UE agli Stati membri interessati per affrontare improvvisi aumenti della spesa pubblica per il mantenimento dell'occupazione. SURE è un elemento cruciale della strategia globale dell'UE per proteggere i cittadini e mitigare le conseguenze socioeconomiche gravemente negative della pandemia di coronavirus. Nello specifico, lo strumento SURE funge da seconda linea di difesa, sostenendo regimi di riduzione dell'orario lavorativo e misure simili, per aiutare gli Stati membri a proteggere i posti di lavoro e quindi i lavoratori dipendenti e autonomi dal rischio di disoccupazione e perdita di reddito. In via accessoria, SURE potrebbe anche finanziare alcune misure relative alla salute, in particolare sul posto di lavoro, utilizzate per garantire un ritorno sicuro alla normale attività economica. I prestiti concessi agli Stati membri nell'ambito dello strumento SURE sono sostenuti da un sistema di garanzie volontarie da parte degli Stati membri. Il contributo di ciascuno Stato membro all'importo complessivo della garanzia corrisponde alla sua quota relativa nel reddito nazionale lordo (RNL) totale dell'Unione europea, sulla base del bilancio dell'UE per il 2020. L'istituzione di SURE è un'ulteriore espressione tangibile della solidarietà dell'Unione, in base alla quale gli Stati membri decidono di sostenersi a vicenda attraverso l'Unione mettendo a disposizione risorse finanziarie aggiuntive attraverso prestiti. A seguito di proposte di assistenza aggiuntiva di 8,9 miliardi di EUR a 11 Stati membri (Belgio, Bulgaria, Croazia, Cipro, Cechia, Grecia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Malta e Portogallo), il Consiglio ha approvato un sostegno finanziario totale di 98,4 miliardi di EUR a 19 Stati membri, sulla base delle proposte della Commissione. Con l'ultima e ultima erogazione (14 dicembre 2022), l'UE ha erogato 98,4 miliardi di euro di prestiti back-to-back. Tutti i 19 Stati membri dell'UE che hanno chiesto di beneficiare del regime hanno ricevuto l'intero importo richiesto. Questo esborso finale ha chiuso l'ultimo invito rivolto dalla Commissione agli Stati membri affinché esprimessero interesse per i prestiti SURE nel 2022. La disponibilità dello strumento SURE terminerà il 31 dicembre 2022.



Country	Proposed loan amount	Disbursed
Belgium	8.197 billion	8.197 billion
Bulgaria	971 million	971 million
Cyprus	632 million	632 million
Estonia	230 million	230 million
Greece	6.2 billion	6.2 billion
Spain	21.324 billion	21.324 billion
Croatia	1.6 billion	1.6 billion
Hungary	651 million	651 million
Ireland	2.473 billion	2.473 billion
Italy	27.438 billion	27.438 billion
Lithuania	1.1 billion	1.1 billion
Latvia	472 million	472 million
Malta	420 million	420 million
Poland	11.236 billion	11.326 billion
Portugal	6.2 billion	6.2 billion
Romania	3 billion	3 billion
Slovenia	1.113 billion	1.113 billion
Slovakia	630 million	630 million
Czechia	4.5 billion	4.5 billion
Total	98.4 billion	98.4 billion

Nota: gli importi visualizzati nella tabella sono arrotondati al milione più vicino.

La Commissione ha analizzato l'impatto di SURE sulla disoccupazione, l'economia reale e il suo effetto finanziario diretto nelle relazioni semestrali (cfr. la sottosezione "Rendiconti nell'ambito di SURE"). I principali risultati possono essere riassunti come segue:

- Gli Stati membri hanno speso quasi 120 miliardi di EUR per misure finanziate da SURE.
- Si stima che circa 31,5 milioni di persone e 2,5 milioni di imprese siano state coperte da SURE nel 2020.
- 9 milioni di persone e oltre 800.000 imprese sono state coperte da SURE nel 2021 in 13 Stati membri, con una chiara eliminazione graduale nel 2022 quando 220.000 persone e 10.000 imprese sono state coperte in 3 Stati membri.
- Si stima che le misure politiche, comprese quelle sostenute da SURE, abbiano effettivamente contribuito a prevenire la disoccupazione per circa 1 milione e mezzo di persone nel 2020.
- I principali beneficiari del sostegno SURE sono le piccole e medie imprese, in particolare nei settori più colpiti dalla pandemia (servizi di alloggio e ristorazione, commercio all'ingrosso e al dettaglio e manifatturiero).
- Oltre ai benefici sociali e occupazionali, si stima che gli Stati membri abbiano risparmiato 8,5 miliardi di EUR in interessi.

Obbligazione sociale EU SURE

Per finanziare lo strumento, la Commissione ha emesso obbligazioni sociali. Il Social Bond Framework ha lo scopo di fornire agli investitori in queste obbligazioni la certezza che i fondi mobilitati serviranno a un vero obiettivo sociale.

Entro il 7 dicembre, la Commissione europea aveva emesso obbligazioni sociali per 98,4 miliardi di euro in nove tornate nell'ambito dello strumento SURE dell'UE per aiutare a proteggere i posti di lavoro. Le emissioni sono state costituite da obbligazioni che vanno dai 5 ai 30 anni. L'interesse degli investitori per questi strumenti ad alto rating è stato molto forte e la sottoscrizione eccessiva ha portato a condizioni di prezzo favorevoli per le obbligazioni. I fondi raccolti vengono trasferiti agli Stati membri beneficiari sotto forma di prestiti per aiutarli a coprire direttamente i costi relativi al finanziamento dei regimi nazionali di riduzione dell'orario lavorativo e misure analoghe in risposta alla pandemia.

Il 27 ottobre 2021, il social bond EU SURE è stato quotato alla Borsa del Lussemburgo e sarà visualizzato sul Luxembourg Green Exchange, la piattaforma leader mondiale esclusivamente dedicata ai titoli sostenibili.

Segnalazione - SURE

A norma dell'articolo 14 del regolamento SURE, la Commissione dovrebbe riferire al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e finanziario (CEF) e al Comitato per l'occupazione in merito all'utilizzo dell'assistenza finanziaria, compresi gli importi in sospeso e il piano di rimborso applicabile nell'ambito di SURE, e sul persistere di eventi eccezionali che giustificano l'applicazione del presente regolamento.

Oltre ai requisiti legali, la Commissione è anche tenuta dalla Sezione 2.4 del Social Bond Framework a riferire sull'allocazione e sull'impatto dei proventi SURE, anche sul numero di lavoratori e imprese che hanno beneficiato delle misure sostenute da SURE.

La Commissione ha pubblicato entro la fine del 2022 quattro relazioni semestrali per adempiere ai suoi obblighi di comunicazione e per fornire ulteriori analisi sull'impatto di SURE sulla disoccupazione, sull'economia reale e sul suo effetto finanziario diretto.

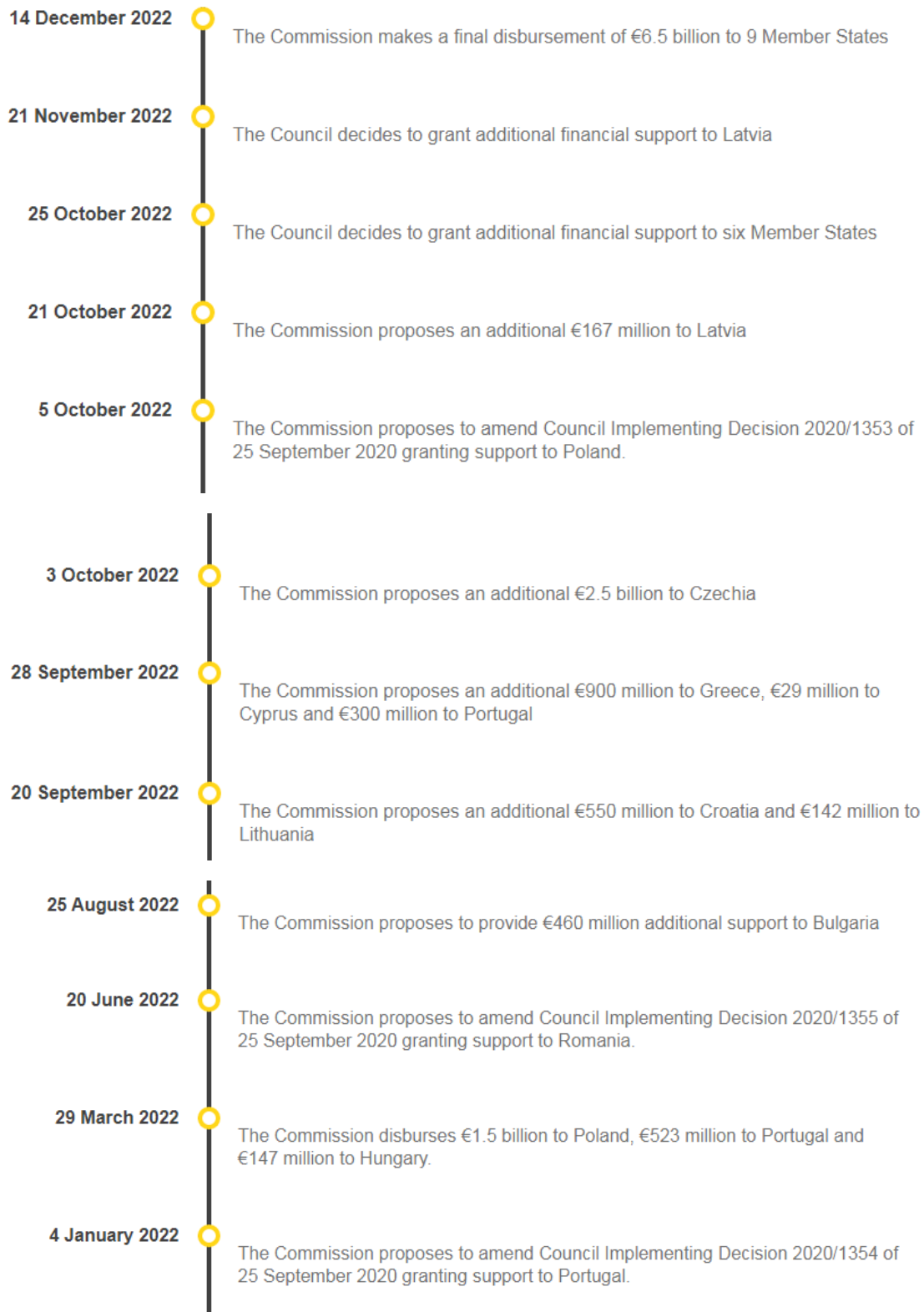
Audit - SURE

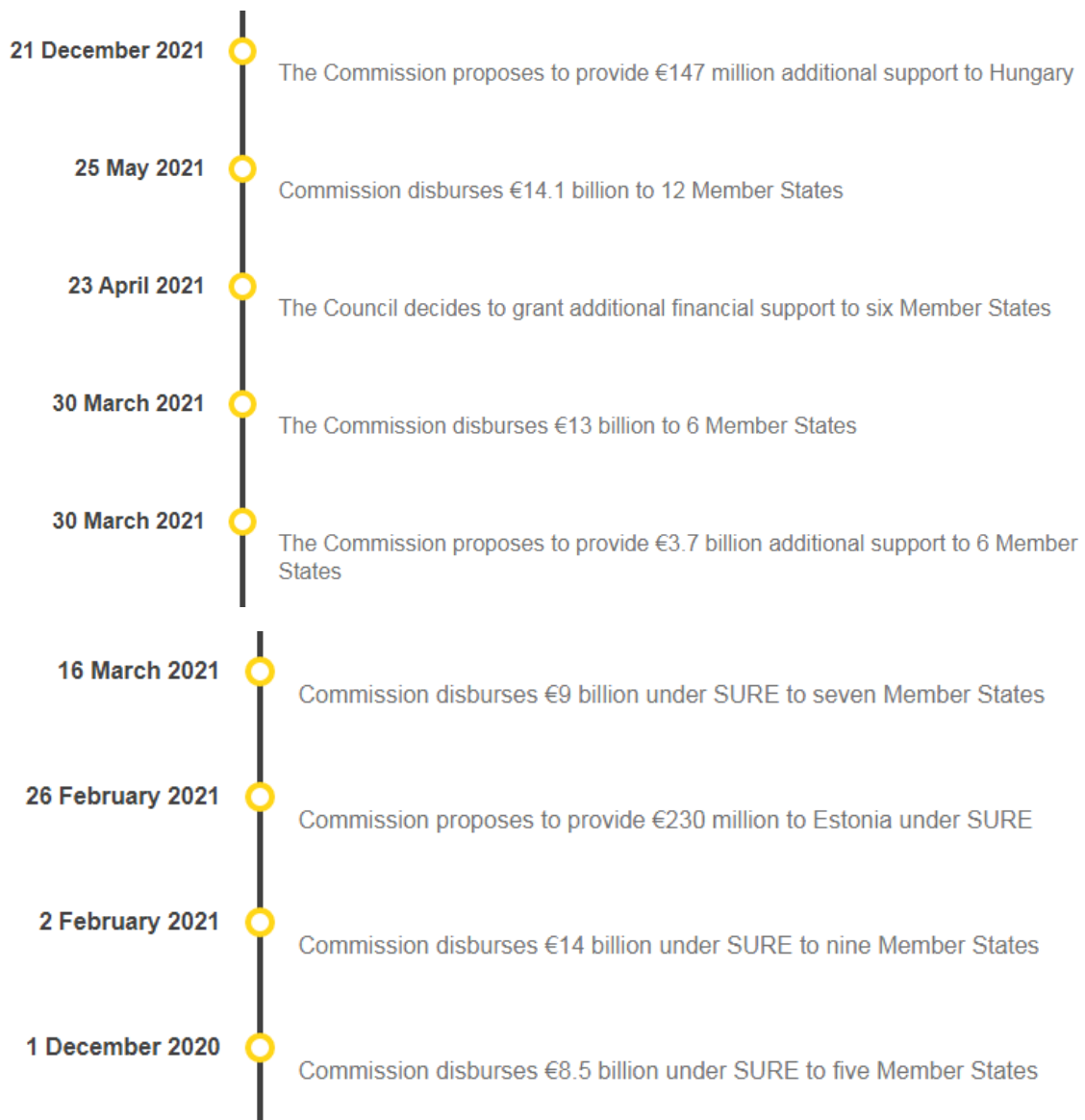
Nel 2021, la Corte dei conti europea ha annunciato attraverso il suo programma di lavoro annuale 2022 che avrebbe verificato SURE a causa della sua importanza dichiarata nell'attenuare l'impatto della pandemia di COVID 19 e della sua considerevole dotazione di 100 miliardi di EUR. Lo scopo dell'audit era verificare se la Commissione avesse risposto in modo efficace nell'attenuare il rischio di disoccupazione nell'UE nel periodo 2020-2022 attraverso lo strumento SURE.

La relazione della Corte dei conti europea è nel complesso molto positiva sullo strumento, riconoscendo la reazione rapida ed efficiente della Commissione alla sfida di aiutare gli Stati membri a preservare l'occupazione in risposta alla pandemia di COVID-19.

Il rapporto formula una sola raccomandazione: valutare SURE. La Commissione ha accettato questa raccomandazione ed effettuerà uno studio di valutazione di SURE entro il terzo trimestre del 2024. Ciò integrerà la relazione semestrale su SURE.

Sequenza temporale – SURE







Il piano d'azione del pilastro europeo dei diritti sociali

Il piano d'azione definisce una serie di iniziative concrete per trasformare il pilastro europeo dei diritti sociali in realtà. Propone diversi traguardi che l'UE è chiamata a raggiungere entro il 2030. Il pilastro europeo dei diritti sociali definisce 20 principi e diritti fondamentali essenziali per assicurare l'equità e il buon funzionamento dei mercati del lavoro e dei sistemi di protezione sociale. Realizzare il pilastro costituisce una responsabilità condivisa delle istituzioni europee, degli enti nazionali, regionali e locali, delle parti sociali e della società civile.

Tre ambiziosi obiettivi UE entro il 2030

 78% Employment at least 78% of the population aged 20 to 64 should be in employment by 2030	 60% Training at least 60% of all adults should be participating in training every year by 2030	 15 million Reducing poverty a reduction of at least 15 million in the number of people at risk of poverty or social exclusion
--	---	---

- Almeno il 78% della popolazione di età compresa tra i 20 e i 64 anni dovrebbe avere un lavoro.
- Almeno il 60% degli adulti dovrebbe partecipare ogni anno ad attività di formazione.
- Ridurre di almeno 15 milioni il numero delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale.

Situazione attuale

- L'emergenza coronavirus ha messo fine a una tendenza positiva da sei anni del tasso di occupazione, che nel terzo trimestre del 2020 si era attestato al 72,4%.
- Fino al 2016 solo il 37% degli adulti partecipava ogni anno ad attività di apprendimento.
- Nel 2019 circa 91 milioni di persone (di cui 17,9 milioni di giovani fino a 17 anni) erano a rischio di povertà o di esclusione sociale nell'UE.

Obiettivi nazionali

Il 16 giugno 2022 i ministri dell'Occupazione e degli affari sociali dei paesi dell'UE hanno presentato i loro obiettivi nazionali. Nel complesso, gli impegni degli Stati membri pongono saldamente l'UE sulla strada verso il conseguimento o addirittura il superamento degli obiettivi principali dell'UE.

Three EU social targets for 2030: ✓ All Member States on board



Trasformare i principi in realtà

- Nuovi posti di lavoro più qualificati.

Creare opportunità di lavoro nell'economia reale - Supporto attivo efficace all'occupazione (EASE)

La Commissione si impegna ad aiutare gli Stati membri a mantenere e creare posti di lavoro per una ripresa equa, inclusiva e resiliente dalla crisi del coronavirus. I programmi di riduzione dell'orario lavorativo e simili misure di mantenimento del posto di lavoro hanno salvato posti di lavoro. L'iniziativa di sostegno attivo efficace all'occupazione (EASE) fornirà orientamenti agli Stati membri sulla creazione di una ripresa ricca di posti di lavoro, nonché di posti di lavoro più numerosi, più verdi e più digitali. Per aiutare le imprese e le persone, gli Stati membri dovrebbero sviluppare misure politiche coerenti in linea con i tre filoni EASE:



Time-limited hiring and transition incentives and support to entrepreneurship



Upskilling and re-skilling measures, such as short duration trainings to upskill unemployed or inactive young people



Enhanced support by employment services for job transitions

Sostegno all'occupazione giovanile

I giovani meritano tutte le opportunità possibili per raggiungere il loro pieno potenziale e prosperare nelle transizioni verde e digitale. I giovani spesso affrontano un inizio difficile nel mercato del lavoro e questo è stato sottolineato dalla pandemia di coronavirus. Nel luglio 2020 la Commissione ha lanciato il sostegno all'occupazione giovanile: un ponte verso l'occupazione, che fornisce orientamenti politici concreti agli Stati membri per contribuire ad aumentare i livelli di occupazione giovanile. Il pacchetto di sostegno all'occupazione giovanile si basa su quattro componenti che, insieme, costituiscono un ponte verso l'occupazione per la prossima generazione:

- ✓ una garanzia per i giovani rafforzata;
- ✓ rendere la politica dell'UE in materia di istruzione e formazione professionale a prova di futuro;
- ✓ un rinnovato impulso all'apprendistato;
- ✓ ulteriori misure.

Promuovere l'economia sociale e creare posti di lavoro

Il 9 dicembre 2021 la Commissione europea ha presentato un piano d'azione per aiutare l'economia sociale europea a prosperare, sfruttando il suo potenziale economico e di creazione di posti di lavoro, nonché il suo contributo a una ripresa equa e inclusiva e alle transizioni verde e digitale.

Rendere le condizioni di lavoro adatte al futuro - Salari minimi adeguati

Garantire che i posti di lavoro retribuiscono un salario adeguato è essenziale per garantire condizioni di lavoro e di vita dignitose ai lavoratori e alle loro famiglie, nonché per costruire economie eque e resilienti e sostenere una crescita inclusiva. Nell'ottobre 2020

la Commissione ha proposto una direttiva per garantire la creazione di una dinamica positiva per la protezione del salario minimo in tutta l'UE, promuovendo al contempo la contrattazione collettiva e il dialogo sociale.

Proteggere le persone che lavorano online

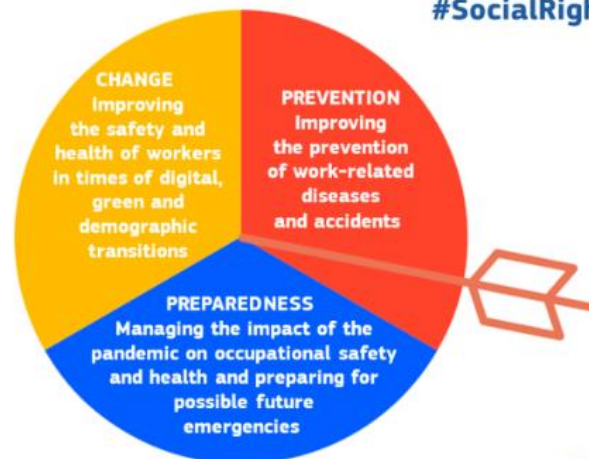
Il 9 dicembre 2021 la Commissione europea ha proposto una serie di misure per migliorare le condizioni di lavoro nel lavoro su piattaforma e sostenere la crescita sostenibile delle piattaforme di lavoro digitale nell'UE. La digitalizzazione accelerata dei luoghi di lavoro e il telelavoro offrono immense opportunità, ma dobbiamo anche essere consapevoli dei rischi che comportano. La Commissione proporrà norme dell'UE per l'adozione di un uso affidabile dell'intelligenza artificiale nell'economia dell'UE, anche sul posto di lavoro per tutte le forme di lavoro. Poiché molti di noi fanno sempre più affidamento su forme di lavoro a distanza, ciò può avere un impatto sul nostro orario di lavoro e sulla capacità di separare la vita lavorativa dal tempo personale. La Commissione garantirà un adeguato seguito alle raccomandazioni del Parlamento europeo sul diritto alla disconnessione.

Standard di sicurezza e salute sul lavoro per un nuovo mondo del lavoro

Migliorare gli standard di salute e sicurezza sul lavoro è essenziale per proteggere la salute dei lavoratori. È positivo anche per l'economia: gli infortuni sul lavoro e le malattie causano una perdita annua stimata di circa il 3,3% del PIL nell'UE. Nell'ultimo decennio, le norme dell'UE hanno notevolmente migliorato le condizioni di lavoro, riducendo di quasi il 30% il tasso di incidenza degli infortuni mortali sul lavoro. Tuttavia, resta ancora molto da fare. La pandemia di COVID-19 ha dimostrato quanto sia fondamentale la salute e la sicurezza sul lavoro per proteggere la salute dei lavoratori, per il funzionamento della nostra società e per la continuità delle attività economiche e sociali critiche. In tale contesto, la Commissione ha adottato il quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027. Stabilisce le azioni chiave necessarie per migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori nei prossimi anni. Questa nuova strategia si concentra su tre obiettivi trasversali, vale a dire gestire il cambiamento portato dalle transizioni verdi, digitali e demografiche, nonché i cambiamenti dell'ambiente di lavoro tradizionale, migliorare la prevenzione di infortuni e malattie e aumentare la preparazione per eventuali potenziali crisi future.

The new Occupational Safety and Health strategic framework

3 cross-cutting objectives



Mobilità del lavoro

La mobilità è al centro del progetto europeo. La Commissione persegue un programma ambizioso per un'equa mobilità dei lavoratori. Le principali azioni recenti includono:

- la riforma del portale europeo della mobilità del lavoro (EURES);
- la revisione delle norme sul distacco dei lavoratori;
- la revisione delle regole di coordinamento della previdenza sociale;
- orientamenti politici e nuove norme sociali per i lavoratori mobili del trasporto su strada (compreso il distacco dei conducenti);
- la lotta al lavoro sommerso;
- la creazione di un'Autorità europea del lavoro (ELA).

Ora ci concentreremo sull'assicurarci che gli Stati membri mettano in atto queste norme. L'Autorità europea del lavoro aiuterà in questo sforzo.

La pandemia di coronavirus ha fatto luce sulle precarie condizioni di lavoro di molti lavoratori mobili, compresi i lavoratori stagionali. Proteggere e migliorare i loro diritti e le loro condizioni di lavoro, facendo in modo che la mobilità del lavoro funzioni senza soluzione di continuità per le imprese e le amministrazioni, è fondamentale per il buon funzionamento del mercato interno. La Commissione ha adottato orientamenti sulla libera circolazione dei lavoratori e sui lavoratori stagionali nell'UE nel contesto della pandemia di coronavirus.

Competenze e parità

Costruire un'Unione di uguaglianza - Strategia sui diritti dell'infanzia e garanzia europea per l'infanzia

La Commissione ha proposto una strategia dell'UE sui diritti del fanciullo e una raccomandazione del Consiglio che istituisce la garanzia europea per l'infanzia per garantire che i bambini a rischio di povertà e di esclusione sociale abbiano un accesso effettivo a servizi chiave come l'assistenza sanitaria e l'istruzione.

La garanzia europea per l'infanzia, adottata dal Consiglio "Occupazione, politica sociale, salute e consumatori" (EPSCO) il 14 giugno 2021, mira a spezzare il circolo vizioso della povertà e dell'esclusione sociale tra le generazioni.

Strategia europea sulla disabilità

Le persone con disabilità devono affrontare ostacoli importanti nell'istruzione, nella formazione, nell'occupazione, nella protezione sociale, nell'alloggio e nella salute. La valutazione della strategia europea sulla disabilità 2010-2020 mostra che l'UE ha contribuito in modo significativo a migliorare l'accessibilità per le persone con disabilità e a promuovere i loro diritti. Tuttavia, in settori quali la salute, l'occupazione, l'istruzione e le competenze, i progressi sono stati più limitati o disomogenei. Sulla base di questa valutazione e per aumentare ulteriormente le pari opportunità nell'UE, la Commissione ha adottato insieme al piano d'azione del pilastro europeo dei diritti sociali una nuova strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030, in linea con gli obiettivi del Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. La diversità nella nostra società ed economia è un punto di forza. La discriminazione fondata sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale è vietata nell'UE. Gli sforzi sono particolarmente urgenti per affrontare gli stereotipi e la discriminazione basati sul genere.

Strategia per la parità di genere

Nonostante i progressi dell'ultimo decennio, il tasso di occupazione e i livelli retributivi delle donne sono ancora inferiori a quelli degli uomini. Le donne continuano a essere fortemente sottorappresentate nelle posizioni decisionali, soprattutto nelle funzioni dirigenziali e nei consigli di amministrazione aziendali. Attuando la strategia per la parità di genere 2020-2025, l'UE continuerà a combattere la violenza di genere, contrastare gli stereotipi di genere, promuovere la partecipazione delle donne al processo decisionale e adoperarsi per colmare i divari di genere nel mercato del lavoro, nelle retribuzioni e nelle pensioni.

Gender equality strategy



Women in the EU earn on average **16% less** than men



Only **67%** of women in the EU are employed, compared to **78%** of men



On average, women's pensions are **30.1%** lower than men's pensions

Parità retributiva ed equilibrio vita-lavoro

Parallelamente al piano d'azione per il pilastro europeo dei diritti sociali, la Commissione propone una direttiva per rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione a parità di lavoro o di lavoro di pari valore tra uomini e donne attraverso misure di trasparenza salariale e meccanismi di applicazione. Adeguate politiche di conciliazione vita-lavoro facilitano la conciliazione tra lavoro e vita privata. In linea con la direttiva sull'equilibrio tra attività professionale e vita privata, l'UE continuerà a promuovere un'equa condivisione delle responsabilità di assistenza e lavoro.

Investire nelle competenze e nell'istruzione per sbloccare nuove opportunità per tutti

Il diritto alla formazione e all'apprendimento permanente, sancito dal pilastro europeo dei diritti sociali, dovrebbe essere una realtà per tutti in tutta Europa, dalle città alle zone remote e rurali. La Commissione pone le competenze al centro dell'agenda politica dell'UE, indirizzando gli investimenti nelle persone e nelle loro competenze per una ripresa sostenibile dopo la pandemia di coronavirus. Le aziende hanno bisogno di lavoratori con le competenze necessarie per padroneggiare le transizioni verde e digitale e le persone devono essere in grado di ottenere la giusta istruzione e formazione per prosperare nella vita. Gli istituti di istruzione superiore e l'istruzione e formazione professionale (IFP) assicurano che la nostra forza lavoro attuale e futura abbia le competenze adeguate e possa contribuire alla ripresa. Gli Stati membri sono aiutati ad affrontare queste sfide da:

- lo spazio europeo dell'istruzione;
- l'Agenda per le competenze 2020;
- il piano d'azione per l'istruzione digitale;
- la raccomandazione del Consiglio sull'IFP per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza.

Per raggiungere l'obiettivo di competenze del 60% degli adulti che partecipano ogni anno all'apprendimento entro il 2030, sono necessari investimenti pubblici e privati sostenuti per facilitare l'accesso alla formazione per le persone in età lavorativa. Il rafforzamento dei finanziamenti dell'UE, in particolare tramite il Fondo sociale europeo Plus e

Erasmus+, offre opportunità senza precedenti. La Commissione incoraggia vivamente gli Stati membri a includere nei loro piani nazionali per la ripresa gli investimenti e le riforme in materia di riqualificazione e miglioramento delle competenze, uno dei 7 settori faro del dispositivo per la ripresa e la resilienza. La ripresa dell'Europa richiede anche l'attrazione di nuovi talenti. L'invecchiamento e la diminuzione della popolazione in Europa esercitano una pressione strutturale sul mercato del lavoro, con carenze di competenze in diverse regioni e settori. Come delineato nel suo nuovo patto sulla migrazione e l'asilo, la Commissione mira a garantire che il quadro dell'UE in materia di migrazione legale avvantaggi le società e le economie europee, attirando talenti e facilitando l'ammissione di lavoratori con diversi livelli di competenze di cui l'UE ha bisogno e la mobilità all'interno dell'UE di lavoratori di paesi terzi già presenti nell'UE.

Protezione sociale e inclusione.

Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà sono valori fondamentali del nostro stile di vita europeo. Mentre i livelli di povertà sono diminuiti nell'ultimo decennio, le disuguaglianze non hanno seguito la stessa tendenza. La situazione reddituale relativa dei più vulnerabili non è migliorata. La pandemia aggrava le disuguaglianze esistenti, indicando possibili lacune nell'adeguatezza e nella copertura della protezione sociale.

Per raggiungere entro il 2030 l'obiettivo di ridurre di almeno 15 milioni il numero di persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, è essenziale un approccio integrato per affrontare i bisogni in tutte le fasi della vita e affrontare le cause profonde della povertà e dell'esclusione sociale.

Vivere dignitosamente

L'accesso ad alloggi a prezzi accessibili è una preoccupazione crescente in molti Stati membri, regioni e città. I senzatetto sono in aumento nella maggior parte degli Stati membri. Mentre le politiche per porre fine ai senzatetto possono avere successo solo attraverso un approccio locale o regionale su misura, molte parti interessate hanno chiesto uno slancio europeo per porre fine ai senzatetto in tutta l'UE entro il 2030. Il 21 giugno 2021, in una conferenza ad alto livello tenutasi a Lisbona, i leader europei hanno lanciato la piattaforma europea sulla lotta ai senzatetto e hanno firmato la dichiarazione di Lisbona sulla lotta ai senzatetto.

Sostegno dell'UE per porre fine ai senzatetto

Questi sono alcuni esempi dei numerosi progetti finanziati dall'UE che aiutano i senzatetto in tutta l'UE:

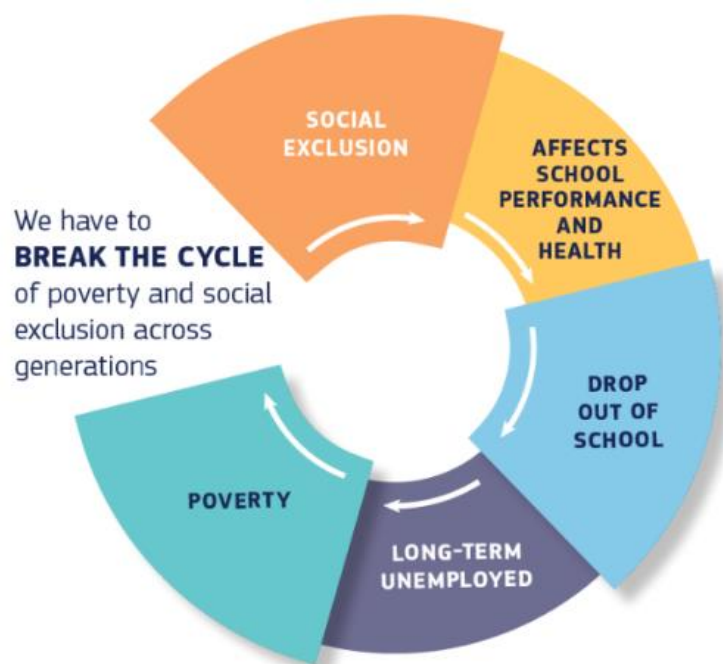
- In Repubblica Ceca, “Housing first” aiuta le persone che non riescono a raggiungere la rete di sicurezza dei servizi sociali. Grazie ad esso, finora oltre 150 famiglie hanno potuto stabilirsi in appartamenti.
- In Danimarca, UDENFOR offre ai senzatetto emarginati l'accesso a vitto e alloggio, nonché supporto per problemi psicologici e sanitari.
- In Germania, Frostschutzengel Plus fornisce consulenza in diverse lingue a centri diurni, rifugi o ambulatori medici per senzatetto.

- In Italia, “Live Places. Vivere in Comunità” preleva gli immobili confiscati a seguito di reato, li ristruttura e li arreda e li destina a persone senza fissa dimora.

	Repubblica Ceca
	Danimarca
	Germania
	Italia

Strategia sui diritti dell'infanzia e garanzia europea per l'infanzia

La Commissione ha proposto una strategia dell'UE sui diritti del fanciullo e una raccomandazione del Consiglio che istituisce la garanzia europea per l'infanzia per garantire che i bambini a rischio di povertà e di esclusione sociale abbiano un accesso effettivo a servizi chiave come l'assistenza sanitaria e l'istruzione. La garanzia europea per l'infanzia, adottata dal Consiglio "Occupazione, politica sociale, salute e consumatori" (EPSCO) il 14 giugno 2021, mira a spezzare il circolo vizioso della povertà e dell'esclusione sociale tra le generazioni:



Gli Stati membri dovrebbero garantire ai minori bisognosi accesso gratuito ed effettivo a:

- educazione e cura della prima infanzia;
- istruzione e attività scolastiche;
- almeno un pasto sano ogni giorno di scuola;
- assistenza sanitaria.

Dovrebbero inoltre garantire un accesso effettivo a:

- alimentazione sana;
- alloggi adeguati.

Il sostegno dell'UE ai bambini e alle loro storie

Questi sono alcuni esempi dei numerosi progetti finanziati dall'UE che aiutano i bambini bisognosi in tutta l'UE:

- A Cipro, "Baby's Dowry" ha aiutato più di 1.200 famiglie fornendo attrezzature per bambini, biancheria da letto, pannolini e articoli per la cura dei bambini.
- In Irlanda, il programma "Kit di cancelleria scolastica" fornisce ai bambini di famiglie vulnerabili cancelleria scolastica.
- In Lettonia, il progetto "Sostegno alla riduzione dell'abbandono scolastico" aiuta gli studenti svantaggiati di età inferiore a 12 anni a proseguire gli studi rimborsando il costo dei pasti o del trasporto a scuola.
- In Lussemburgo, l'organizzazione "Digital Inclusion" ha fornito più di 300 computer per l'apprendimento a distanza ai bambini bisognosi.

	Cipro
	Irlanda
	Lettonia



Promuovere la salute e la cura

I sistemi sanitari e di assistenza a lungo termine sono stati sottoposti a notevoli sollecitazioni durante la pandemia, il che si è aggiunto alle sfide già esistenti, come l'aumento dei tempi di attesa per l'assistenza sanitaria, la carenza strutturale di personale e le crescenti disuguaglianze sanitarie. Sono necessarie riforme e investimenti nei sistemi sanitari:

- aumentare la loro resilienza e capacità di gestire le crisi attuali e future;
- rafforzare l'assistenza sanitaria di base e la salute mentale;
- migliorare l'accesso a un'assistenza sanitaria di qualità per tutti e ridurre le disuguaglianze sociali, territoriali ed economiche in materia di salute.

La Commissione sostiene gli Stati membri in questi sforzi fornendo informazioni basate su dati concreti e condividendo le migliori pratiche per rafforzare i sistemi sanitari.

La comunicazione della Commissione sull'Unione europea della sanità affronta la resilienza, l'accessibilità e l'efficacia dei sistemi sanitari nell'UE.

La Commissione proporrà inoltre un'iniziativa sull'assistenza a lungo termine nel 2022 per stabilire un quadro per le riforme politiche volte a guidare lo sviluppo di un'assistenza a lungo termine sostenibile che garantisca un migliore accesso a servizi di qualità per chi ne ha bisogno.

Adattare la protezione sociale al nuovo mondo

Durante la pandemia, molti Stati membri hanno esteso la protezione sociale a gruppi precedentemente non coperti. Queste misure eccezionali possono essere una fonte di ispirazione per riforme strutturali che migliorino la protezione dei disoccupati, dei lavoratori atipici e dei lavoratori autonomi e che ne garantiscano un finanziamento sostenibile, in linea con la raccomandazione del Consiglio del 2019 sull'accesso alla protezione sociale.

Documenti - Dichiarazione di Lisbona sulla piattaforma europea per la lotta ai senzatetto

Una dichiarazione che lancia la piattaforma europea sulla lotta ai senzatetto. I firmatari si sono impegnati a lavorare insieme e realizzare azioni di loro competenza.

Proteggere le piccole e medie imprese

L'impatto economico della crisi del coronavirus varia a seconda dei settori industriali e delle imprese in funzione di una serie di fattori, tra cui la possibilità di adattarsi ai problemi che interessano le catene di approvvigionamento, la disponibilità di scorte o il ricorso a processi di produzione just-in-time. La Commissione europea è in stretto contatto con le autorità nazionali, i rappresentanti dell'industria e le altre parti interessate al fine di monitorare e valutare l'impatto sull'industria e sul commercio europei. Il 3 novembre 2021 la Commissione ha pubblicato una relazione sul modo in cui le imprese europee hanno evitato il fallimento a seguito della pandemia.

Sostenere la ripresa del turismo nell'UE

L'ecosistema del turismo è stato duramente colpito dalle restrizioni imposte alla circolazione e ai viaggi a seguito della crisi del coronavirus. Per farlo ripartire, il 13 maggio la Commissione Europea ha proposto una serie di misure che dovrebbero consentire la riapertura graduale e coordinata dei servizi e delle strutture turistiche, nonché fornire un sostegno specifico alle imprese turistiche:

- Liquidità per le imprese del settore turistico, in particolare quelle di piccole dimensioni.
- ✓ La flessibilità per le norme riguardanti gli aiuti di Stato consente agli Stati membri di introdurre regimi, come ad esempio regimi di garanzia per buoni e sistemi di liquidità supplementari, per sostenere le imprese e garantire che le richieste di rimborso causate dalla pandemia di coronavirus siano soddisfatte.
- ✓ Finanziamenti dell'UE: continua a fornire, in regime di gestione concorrente con gli Stati membri, liquidità immediata alle imprese colpite dalla crisi tramite l'iniziativa di investimento in risposta al coronavirus. Inoltre, con il Fondo europeo per gli investimenti la Commissione ha messo a disposizione finanziamenti per 8 miliardi di euro a favore di 100.000 piccole imprese colpite dalla crisi.
- Rimborso dei buoni imposti a titolo di compensazione per i voli cancellati.
- ✓ L'8 luglio 2022 la Commissione e le autorità nazionali per la tutela dei consumatori hanno concluso un dialogo con 16 grandi compagnie aeree europee per il rimborso di oltre 500.000 buoni che erano stati imposti ai consumatori a titolo di compensazione per i voli cancellati durante la pandemia di COVID-19. Le compagnie aeree si sono impegnate ad adottare misure per allineare la loro prassi alla legislazione dell'UE in materia di diritti dei consumatori e dei passeggeri, ad esempio eliminando l'arretrato dei rimborsi, informando meglio i

consumatori sui diritti connessi alla cancellazione, offrendo di scambiare buoni con denaro e rimborsando tempestivamente i passeggeri. A seguito del dialogo con le compagnie aeree, la rete per la tutela dei consumatori ha recentemente avviato un dialogo sulle pratiche di quattro importanti intermediari aerei europei - eDreams ODIGEO, eTraveli, Kiwi.com e Otravo - riguardanti le informazioni sui diritti dei consumatori, i rimborsi e il servizio intermediario ai clienti.

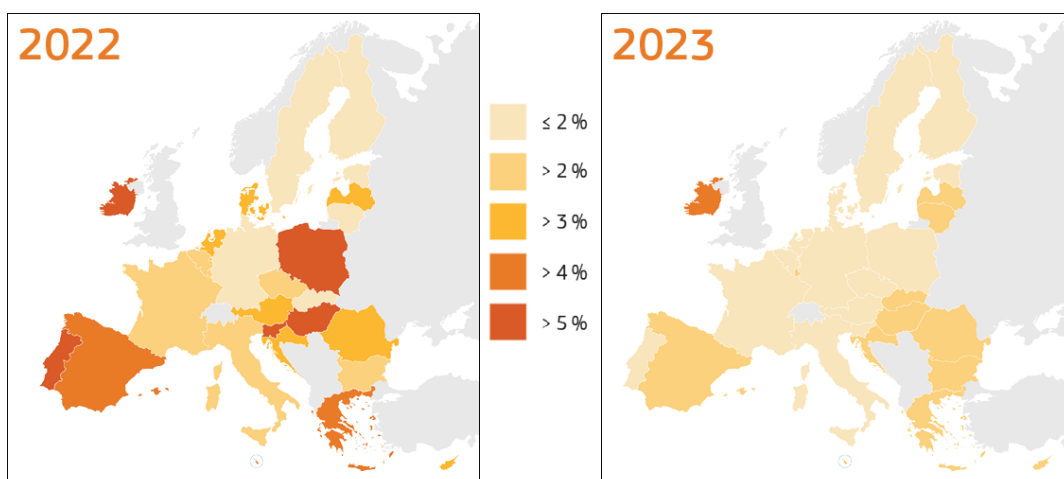
Proteggere le attività e le tecnologie critiche europee

Il 26 marzo 2020 la Commissione ha pubblicato orientamenti per gli Stati membri in materia di investimenti diretti esteri. Gli orientamenti esortano gli Stati membri a utilizzare appieno i loro meccanismi di controllo degli investimenti per affrontare i casi in cui l'acquisizione di imprese europee da parte di investitori esterni all'UE potrebbe creare dei rischi. Gli orientamenti incoraggiano gli Stati membri a controllare gli investimenti diretti provenienti dall'esterno dell'UE in settori particolari quali la ricerca medica, la biotecnologia e le infrastrutture.

Previsioni economiche

Il 14 luglio 2022 la Commissione europea ha pubblicato le sue previsioni economiche d'estate 2022. La guerra di aggressione della Russia nei confronti dell'Ucraina continua a ripercuotersi negativamente sull'economia dell'UE, avviandola su un percorso di crescita più bassa e inflazione più elevata rispetto alle previsioni di primavera. Secondo le previsioni economiche d'estate (provvisorie) 2022 l'economia dell'UE crescerà del 2,7% nel 2022 e dell'1,5% nel 2023. La crescita nella zona euro si prevede si attesti sul 2,6% nel 2022, per poi scendere all'1,4% nel 2023. L'inflazione media annua dovrebbe raggiungere i massimi storici nel 2022, attestandosi al 7,6% nella zona euro e all'8,3% nell'UE, per poi scendere nel 2023 rispettivamente al 4% e al 4,6%.

Growth forecast



Riesame della governance economica dell'UE

Il 19 ottobre la Commissione europea ha adottato una comunicazione che fa il punto delle mutate circostanze della governance economica all'indomani dell'emergenza COVID-19 e ha rilanciato il dibattito pubblico sulla revisione del quadro di governance economica dell'UE. Con la comunicazione la Commissione invita tutti i portatori di interessi a riflettere sul funzionamento della governance economica e a presentare le loro idee su come migliorarne l'efficacia. L'obiettivo del dibattito pubblico è giungere ad un ampio consenso sulla via da seguire in tempo utile per il 2023. La Commissione terrà conto di tutti i pareri espressi nel corso del dibattito pubblico.

Flessibilità nell'ambito delle norme di bilancio dell'UE

Per la prima volta la Commissione europea ha attivato la clausola generale di salvaguardia del patto di stabilità e crescita nel quadro della sua strategia per rispondere rapidamente e con forza alla pandemia di coronavirus in modo tempestivo e coordinato. Ciò consente ai governi nazionali di sostenere meglio le economie nazionali, in quanto le norme di bilancio sono state notevolmente allentate. Una volta approvata dal Consiglio, la clausola generale di salvaguardia consente agli Stati membri di adottare misure per reagire alla crisi in modo adeguato, discostandosi dagli obblighi di bilancio che normalmente si applicherebbero in forza del quadro di bilancio europeo. Questa misura rappresenta un passo importante nella realizzazione dell'impegno della Commissione di avvalersi di tutti gli strumenti di politica economica disponibili per sostenere gli Stati membri negli sforzi volti a proteggere i loro cittadini e ridurre i gravi effetti socioeconomici della pandemia. Il 3 marzo 2021 la Commissione ha adottato una comunicazione che fornisce agli Stati membri orientamenti generali sulla conduzione della politica di bilancio nel periodo a venire. La comunicazione definisce orientamenti per il coordinamento delle politiche di bilancio negli Stati membri essenziali per sostenere la ripresa economica e stabilisce dei principi per la corretta elaborazione e qualità delle misure di bilancio, oltre ad indicazioni generali sulla politica di bilancio nel 2022 e a medio termine, compreso il collegamento con i fondi del dispositivo per la ripresa e la resilienza. Inoltre, propone l'applicazione della clausola di salvaguardia generale nel 2022 fino al 2023.

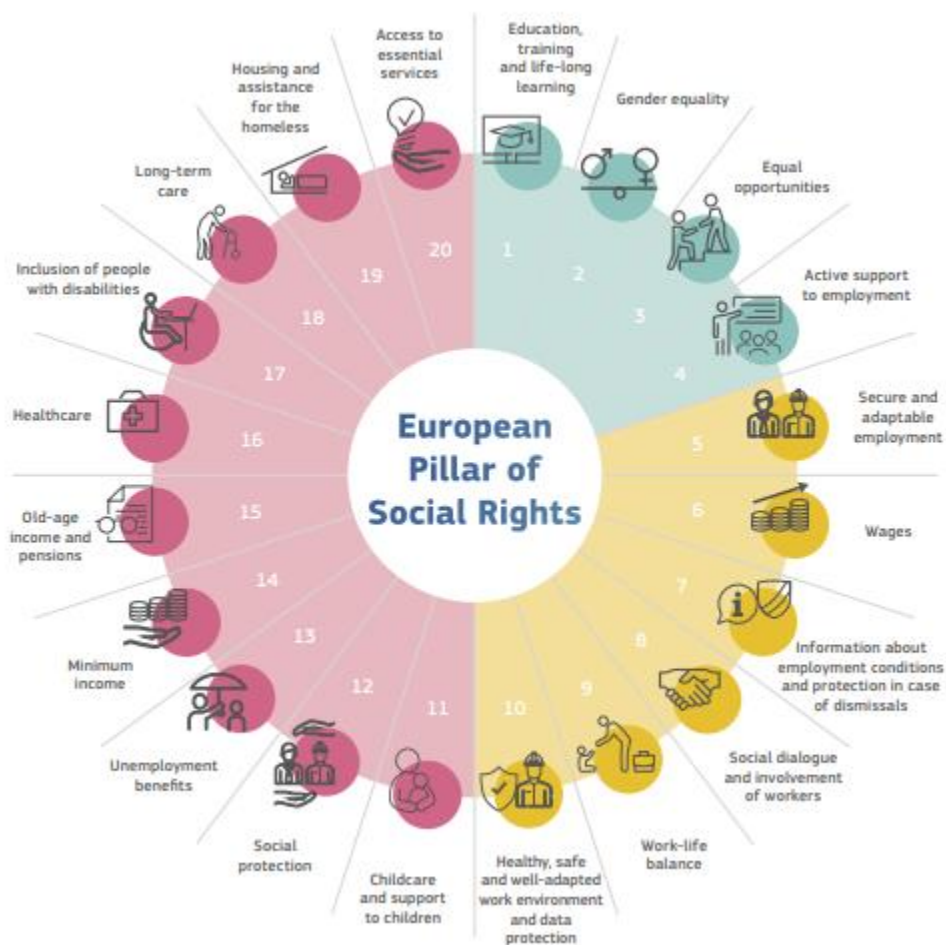
Azioni decisive della Banca centrale europea e della Banca europea per gli investimenti.

Il 18 marzo il Consiglio direttivo della Banca centrale europea ha annunciato un nuovo programma di acquisto per l'emergenza pandemica con una dotazione di 750 miliardi di euro fino alla fine dell'anno, oltre ai 120 miliardi di euro decisi il 12 marzo. Insieme, questi importi equivalgono al 7,3% del PIL della zona euro. Il programma è temporaneo e punta ad affrontare la situazione senza precedenti in cui si trova la nostra Unione monetaria. Rimarrà in vigore fino alla fase di crisi. Il 16 marzo il gruppo della Banca europea per gli investimenti ha proposto un piano per mobilitare fino a 40 miliardi di euro di finanziamenti, che saranno utilizzati per prestiti ponte, sospensioni dei debiti e altre misure intese ad alleviare la situazione di liquidità e i vincoli in materia di capitale circolante per le PMI e le imprese a media capitalizzazione. Il gruppo della Banca europea per gli investimenti, compreso il Fondo europeo per gli investimenti, specializzato nei

finanziamenti per le piccole e medie imprese, opererà tramite intermediari finanziari negli Stati membri e in collaborazione con le banche di promozione nazionali. Il pacchetto di finanziamenti proposto comprende:

- sistemi di garanzia specifici per le banche basati sui programmi esistenti per la realizzazione immediata, per una mobilitazione fino a 20 miliardi di euro di finanziamenti;
- linee di liquidità dedicate alle banche per garantire un ulteriore sostegno al capitale di esercizio per le piccole e medie imprese e le imprese a media capitalizzazione, per un totale massimo di 10 miliardi di euro;
- programmi di acquisto di titoli garantiti da attività per consentire alle banche di trasferire i portafogli di prestiti a piccole e medie imprese, mobilitando altri 10 miliardi di euro di sostegno.

Pilastro europeo dei diritti sociali - Costruire un'Unione europea più equa e inclusiva



THE PILLAR PRINCIPLES PROCLAIMED AT THE 2017 GOTHENBURG SUMMIT



1. Education, training and life-long learning

Everyone has the right to quality and inclusive education, training and life-long learning in order to maintain and acquire skills that enable them to participate fully in society and manage successfully transitions in the labour market.



2. Gender equality

- a. Equality of treatment and opportunities between women and men must be ensured and fostered in all areas, including regarding participation in the labour market, terms and conditions of employment and career progression.
 - b. Women and men have the right to equal pay for work of equal value.
-



3. Equal opportunities

Regardless of gender, racial or ethnic origin, religion or belief, disability, age or sexual orientation, everyone has the right to equal treatment and opportunities regarding employment, social protection, education, and access to goods and services available to the public. Equal opportunities of under-represented groups shall be fostered.



4. Active support to employment

- a. Everyone has the right to timely and tailor-made assistance to improve employment or self-employment prospects. This includes the right to receive support for job search, training and re-qualification. Everyone has the right to transfer social protection and training entitlements during professional transitions.
- b. Young people have the right to continued education, apprenticeship, traineeship or a job offer of good standing within 4 months of becoming unemployed or leaving education.
- c. People unemployed have the right to personalised, continuous and consistent support. The long-term unemployed have the right to an in-depth individual assessment at the latest at 18 months of unemployment.



5. Secure and adaptable employment

- a. Regardless of the type and duration of the employment relationship, workers have the right to fair and equal treatment regarding working conditions, access to social protection and training. The transition towards open-ended forms of employment shall be fostered.
 - b. In accordance with legislation and collective agreements, the necessary flexibility for employers to adapt swiftly to changes in the economic context shall be ensured.
 - c. Innovative forms of work that ensure quality working conditions shall be fostered. Entrepreneurship and self-employment shall be encouraged. Occupational mobility shall be facilitated.
 - d. Employment relationships that lead to precarious working conditions shall be prevented, including by prohibiting abuse of atypical contracts. Any probation period should be of reasonable duration.
-



6. Wages

- a. Workers have the right to fair wages that provide for a decent standard of living.
- b. Adequate minimum wages shall be ensured, in a way that provide for the satisfaction of the needs of the worker and his/her family in the light of national economic and social conditions, whilst safeguarding access to employment and incentives to seek work. In-work poverty shall be prevented.
- c. All wages shall be set in a transparent and predictable way according to national practices and respecting the autonomy of the social partners.

7. Information about employment conditions and protection in case of dismissals



- a. Workers have the right to be informed in writing at the start of employment about their rights and obligations resulting from the employment relationship, including on probation period.
- b. Prior to any dismissal, workers have the right to be informed of the reasons and be granted a reasonable period of notice. They have the right to access to effective and impartial dispute resolution and, in case of unjustified dismissal, a right to redress, including adequate compensation.

8. Social dialogue and involvement of workers



- a. The social partners shall be consulted on the design and implementation of economic, employment and social policies according to national practices. They shall be encouraged to negotiate and conclude collective agreements in matters relevant to them, while respecting their autonomy and the right to collective action. Where appropriate, agreements concluded between the social partners shall be implemented at the level of the Union and its Member States.
- b. Workers or their representatives have the right to be informed and consulted in good time on matters relevant to them, in particular on the transfer, restructuring and merger of undertakings and on collective redundancies.
- c. Support for increased capacity of social partners to promote social dialogue shall be encouraged.

9. Work-life balance



Parents and people with caring responsibilities have the right to suitable leave, flexible working arrangements and access to care services. Women and men shall have equal access to special leaves of absence in order to fulfil their caring responsibilities and be encouraged to use them in a balanced way.

10. Healthy, safe and well-adapted work environment and data protection



- a. Workers have the right to a high level of protection of their health and safety at work.
- b. Workers have the right to a working environment adapted to their professional needs and which enables them to prolong their participation in the labour market.
- c. Workers have the right to have their personal data protected in the employment context.

11. Childcare and support to children



- a. Children have the right to affordable early childhood education and care of good quality.
- b. Children have the right to protection from poverty. Children from disadvantaged backgrounds have the right to specific measures to enhance equal opportunities.

12. Social protection



Regardless of the type and duration of their employment relationship, workers, and, under comparable conditions, the self-employed, have the right to adequate social protection.

13. Unemployment benefits



The unemployed have the right to adequate activation support from public employment services to (re)integrate in the labour market and adequate unemployment benefits of reasonable duration, in line with their contributions and national eligibility rules. Such benefits shall not constitute a disincentive for a quick return to employment.

14. Minimum income



Everyone lacking sufficient resources has the right to adequate minimum income benefits ensuring a life in dignity at all stages of life, and effective access to enabling goods and services. For those who can work, minimum income benefits should be combined with incentives to (re)integrate into the labour market.



15. Old-age income and pensions

- a. Workers and the self-employed in retirement have the right to a pension commensurate to their contributions and ensuring an adequate income. Women and men shall have equal opportunities to acquire pension rights.
- b. Everyone in old age has the right to resources that ensure living in dignity.



16. Healthcare

Everyone has the right to timely access to affordable, preventive and curative healthcare of good quality.



17. Inclusion of people with disabilities

People with disabilities have the right to income support that ensures living in dignity, services that enable them to participate in the labour market and in society, and a work environment adapted to their needs.



18. Long-term care

Everyone has the right to affordable long-term care services of good quality, in particular home-care and community-based services.



19. Housing and assistance for the homeless

- a. Access to social housing or housing assistance of good quality shall be provided for those in need.
- b. Vulnerable people have the right to appropriate assistance and protection against forced eviction.
- c. Adequate shelter and services shall be provided to the homeless in order to promote their social inclusion.



20. Access to essential services

Everyone has the right to access essential services of good quality, including water, sanitation, energy, transport, financial services and digital communications. Support for access to such services shall be available for those in need.

[Crisi economica e Coronavirus: gli effetti sui lavoratori e gli imprenditori italiani \(09/12/2020\)](#)

C'è chi ha chiuso la propria attività e non l'ha più riaperta, chi è stato travolto dalle difficoltà economiche e chi ha perso i propri cari: in questi mesi l'emergenza da Coronavirus ha delineato una situazione critica, non solo dal punto di vista sanitario, ma anche economico e sociale.

Disoccupazione, aumento delle disuguaglianze e crisi di numerosi settori: sono questi alcuni degli effetti drammatici causati dalla pandemia ancora in corso.

[Economia mondiale e Coronavirus: un crollo senza precedenti](#)

In questi mesi la pandemia ha scavato un solco molto profondo nell'economia mondiale, ma in particolare nel nostro Paese: in meno di un anno, l'intera geografia occupazionale italiana è stata stravolta, comportando inedite condizioni di lavoro e la conseguente crisi di moltissimi settori.

La Banca mondiale stima che la pandemia da Covid-19 ha dato vita ad una delle peggiori recessioni economiche dal 1870, portando con sé un drammatico aumento dei livelli di povertà. L'economia mondiale subirà alla fine di quest'anno un preoccupante calo del PIL del 90%. Inoltre, mentre nel 2019 il commercio internazionale era cresciuto

dell'1,1%, vari istituti internazionali prevedono una riduzione per il 2020 di circa 11 punti percentuali.

Ciò ha portato i governi dei principali paesi, nonché le istituzioni internazionali, ad approvare ingenti misure di sostegno al reddito di famiglie e imprese, che tuttavia non hanno impedito di avere delle conseguenze devastanti in termini di disoccupazione e contrazioni dei mercati. La perdita cumulata per l'economia mondiale, rispetto alle previsioni di crescita se non ci fosse stata la pandemia, ammonta a 11mila miliardi di dollari nel biennio 2020-21 e raggiungerà la somma di 28mila miliardi nel periodo 2020-25.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale, quasi 90 milioni di persone potrebbero scendere sotto la soglia di deprivazione estrema quest'anno, cancellando tutti i progressi fatti negli anni precedenti per ridurre le disuguaglianze e la povertà.

Cicatrici profonde: un quadro di insieme

La ripresa economica risulta al momento molto fragile: in questi mesi di emergenza durissimo è stato l'impatto sulle imprese. Il Fondo Monetario Internazionale attesta che nella prima fase della pandemia si è assistito ad una sospensione delle attività del ben 45% e oltre il 70% delle imprese, che hanno registrato una riduzione significativa del proprio fatturato rispetto all'anno precedente. Ad essere particolarmente colpite dall'attuale crisi sono specialmente le piccole e medie imprese, che rappresentano la linfa vitale del tessuto economico italiano, e che rischiano di essere spazzate via da questa "tempesta".

Il mercato del lavoro è al momento fortemente danneggiato dalle conseguenze del Covid-19: il quadro presentato dall'ultimo Rapporto Istat ha evidenziato il calo più ampio nella serie storica dal 2004. Il tasso di occupazione della fascia 15-64 anni è salito al 58,9% solo nei primi due mesi dell'anno. In marzo, la diminuzione degli occupati ha riguardato soprattutto i dipendenti a termine e in parte gli indipendenti, mentre nei mesi successivi ha coinvolto tutte le categorie di lavoratori.

Questi dati confermano un preoccupante calo degli occupati, che ha interessato in particolare i più giovani e le donne, i lavoratori considerati più fragili. La riduzione è più accentuata per le donne (-1,5% solo nel mese di aprile), in confronto agli uomini, a motivo della loro maggiore concentrazione nel terziario, in particolare nei settori per i quali il periodo di lockdown è stato più prolungato.

Per la prima volta da due decenni aumenta l'incidenza della povertà estrema e si rischia così di cancellare i progressi fatti negli ultimi anni per risollevare gli strati più bisognosi della popolazione.

Covid-19: quale impatto per l'economia italiana?

La pandemia, iniziata in Italia lo scorso febbraio 2020, sta provocando uno **shock congiunto di offerta e di domanda**: al progressivo blocco di molte attività economiche, necessario per arginare la circolazione del virus, si è associato un crollo della domanda di beni e servizi, sia dall'interno che dall'estero.

Le previsioni economiche sono quindi particolarmente difficili perché:

- ✓ siamo di fronte a una recessione atipica, che non nasce dall'interno del sistema economico italiano

- ✓ vanno considerate variabili epidemiologiche e sociali (l'arrivo della stagione estiva contribuirà a depotenziare il virus? Come gestiranno l'emergenza sanitaria i principali Paesi di destinazione del made in Italy?).

Confindustria

Secondo il Rapporto del Centro Studi Confindustria pubblicato il 31 marzo le prospettive economiche sono gravemente compromesse e non è chiaro con quali tempi esse potranno essere ristabilite neppure dal lato dell'offerta. Gli analisti hanno ipotizzato che nel settore manifatturiero saranno attive nei prossimi mesi queste percentuali di imprese:

- ✓ aprile: 40% all'inizio - 60% a fine del mese
- ✓ maggio: 70% all'inizio - 90% a fine del mese
- ✓ giugno: 90% all'inizio - 100% a fine del mese.

La caduta stimata del PIL nel secondo trimestre rispetto a fine 2019 è attorno al 10%. Nel 2020 il calo del PIL è previsto al -6,0%, nell'ipotesi che la fase acuta dell'emergenza sanitaria termini a maggio. Ogni settimana in più di blocco normativo delle attività produttive, secondo i parametri attuali, potrebbe costare una percentuale ulteriore di Prodotto Interno Lordo dell'ordine di almeno lo 0,75%.

Il Report segnala che, nel caso l'emergenza sanitaria non evolvesse positivamente, queste previsioni economiche andrebbero riviste al ribasso.

I consumi delle famiglie, nella prima metà del 2020, risulteranno decisamente inferiore rispetto a quello dell'anno scorso (-6,8%). È in atto una sostanziale ricomposizione del paniere, a sfavore di vari capitoli di spesa, quali l'abbigliamento, i trasporti, i servizi ricreativi e di cultura, i servizi ricettivi e di ristorazione.

Gli investimenti delle imprese sono la componente del PIL più colpita nel 2020 (-10,6%). Calo della domanda, aumento dell'incertezza, riduzione del credito, chiusure forzate dell'attività: in questo contesto è proibitivo per un'azienda realizzare nuovi progetti produttivi, visto che la stessa prosecuzione dell'attività corrente è compromessa o a forte rischio.

L'export dell'Italia non viene risparmiato dal calo generale dell'attività economica (-5,1% nel 2020) dato che la pandemia ha colpito tutto il mondo, o quasi. Poiché il calo dell'attività sarà particolarmente forte nei principali mercati di destinazione dei prodotti italiani e i nostri esportatori saranno più penalizzati da difficoltà produttive e logistiche, l'export è atteso cadere più della media mondiale.

Un blocco dell'attività più lungo e diffuso a livello internazionale potrebbe portare a un crollo del commercio mondiale comparabile a quello del 2009. Inoltre, concorrenti esteri potrebbero approfittare delle attuali difficoltà della manifattura italiana per sottrarre quote di mercato.

Il Rapporto considera quattro fattori geoeconomici cruciali: i cambiamenti climatici, le regole europee, i legami finanziari USA-Europa e la governance multilaterale degli scambi.

L'emergenza sanitaria è connessa al tema della sostenibilità della crescita mondiale. Evidenzia, infatti, che l'equilibrio economico è anche un equilibrio ambientale e sociale. L'Europa ha urgente necessità di un ampio piano di investimenti per realizzare la

transizione green, anche per contribuire al recupero macroeconomico dopo la crisi da Covid-19.

I limiti dell'assetto della governance europea sono nuovamente evidenziati dall'attuale crisi. La sospensione del Patto di stabilità è emergenziale, indispensabile, ma insufficiente. Le istituzioni europee sono all'ultima chiamata per dimostrare di essere all'altezza della situazione.

I mercati finanziari sono stati l'origine e il primo canale di diffusione della crisi del 2008. I successivi profondi interventi regolatori e prudenziali li hanno resi sensibilmente più robusti a fronte di shock negativi. Sono in grado di reggere l'impatto dell'attuale crisi?

Il dibattito sul protezionismo ha costituito il principale elemento di tensione economica globale nei due anni passati. Anche ora i blocchi agli scambi giocano un ruolo rilevante, aggravando le conseguenze delle interruzioni lungo le catene internazionali di fornitura.

Prometeia

Nell'analisi Prometeia pubblicata il 27 marzo 2020 si legge: "L'Italia, con un settore servizi e turismo caratterizzato da piccole e medie imprese, e un settore pubblico con un debito già elevato, rischia di essere tra gli Stati più fragili... e negli anni a venire recupererà solo parzialmente quanto perso nel 2020".

Ipotizzando una lenta e selettiva rimozione dei blocchi produttivi a partire da inizio maggio, gli economisti prevedono una contrazione del Pil italiano del 6,5% nel 2020. Il rimbalzo sarà graduale, portando al +3,3% nel 2021 e al +1,2% nel 2022. Le politiche monetarie della Bce allenteranno le tensioni sui titoli di Stato italiani nel breve periodo, ma l'intervento fiscale del governo non potrà che essere limitato nel sostenere la domanda; a fine 2020 il deficit/Pil avrà raggiunto il 6,6% e il debito/Pil il 150%. Nel medio periodo l'Italia dovrà convivere con un elevato livello di disavanzo pubblico (di nuovo sotto il 3% solo nel 2022).

Nel 2020, Pil mondiale -1,6% e commercio internazionale di merci -9,4%. Nel 2021 e 2022 la crescita globale sarà, rispettivamente, del 4,6% e del 3,3%.

Istat

Secondo la nota mensile di marzo 2020 dell'Istat, le prime indicazioni disponibili sull'impatto economico della pandemia in Italia provengono dal clima di fiducia di famiglie e imprese, che a marzo ha segnato una forte e diffusa flessione, e dai dati riferiti a febbraio sul commercio estero extra Ue e le vendite al dettaglio.

Sul fronte dei dati macroeconomici, che rilevano ancora solo in parte gli effetti della pandemia, in Cina, nel primo bimestre dell'anno, si è registrato un calo congiunturale del 13,5% della produzione industriale e del 20,5% delle vendite al dettaglio. Le prospettive economiche però sono in miglioramento (la diffusione del contagio si sta riducendo e le misure di contenimento sono state allentate). Dopo una caduta verticale a febbraio, i PMI Markit dei servizi e del manifatturiero cinese di marzo sono inaspettatamente rimbalzati sopra la soglia di espansione (rispettivamente 52 da 35,7 e 52,3 da 29,6). Negli Stati Uniti l'employment report di marzo ha registrato un rialzo del tasso di disoccupazione a 4,4% da 3,5% di febbraio, segnando la variazione mensile più ampia dal 1975.

Nell'area dell'euro, gli indici qualitativi di marzo hanno registrato un forte calo. Sempre a marzo, l'Economic sentiment indicator (ESI) elaborato dalla Commissione europea, per cui buona parte della raccolta dati per molti Stati membri è antecedente alla messa in atto delle misure di contenimento più restrittive, ha registrato un crollo di 8,9 punti diffuso a consumatori e imprese. Il calo è stato particolarmente forte per i servizi e il commercio al dettaglio. A livello nazionale, l'indice ha registrato le diminuzioni più significative in Italia (-17,6) e Germania (-9,8), scendendo in misura minore in Francia (-4,9) e Spagna (-3,4).

L'Istat propone due scenari, il primo in cui la chiusura delle attività riguarderebbe solo i mesi di marzo e aprile; l'altro in cui la chiusura si estenderebbe fino a giugno:

- nel primo caso la riduzione dei consumi sarebbe pari al 4,1% su base annua;
- nel secondo la riduzione salirebbe al 9,9%.

La riduzione dei consumi determinerebbe una contrazione del valore aggiunto dell'1,9% nel primo scenario e del 4,5% nel secondo.

[Le previsioni per l'Italia. Quali condizioni per la tenuta ed il rilancio dell'economia?](#)

Il Rapporto del Centro Studi di Confindustria (CSC) presenta le previsioni per l'economia italiana nel 2020 e 2021 e include un'analisi dell'evoluzione dei fattori geo-economici più rilevanti per il nostro Paese.

Rapporto di previsione sull'economia italiana

Mai nella storia della Repubblica ci si è trovati ad affrontare una crisi sanitaria, sociale ed economica di queste proporzioni. Il pensiero va ai malati ed alle loro famiglie, ed agli eroi che ogni giorno lavorano con rischi enormi per la loro cura in tutto il Paese e specie nelle regioni che soffrono le conseguenze più dure. La salute è il bene primario, ed ogni contributo affinché si possano alleviare e contrastare le conseguenze dell'epidemia è cruciale.

Le relazioni sociali ed economiche sono colpite in modi gravi, imprevedibili fino a poche settimane orsono. I consueti comportamenti individuali e collettivi, le relazioni tecnologiche tra fattori produttivi ed output, i meccanismi consolidati di trasmissione delle politiche pubbliche, i rapporti internazionali di scambio, sono alterati ed in alcuni casi del tutto saltati. Più che quello di prevedere il futuro, questo è il tempo di agire affinché il nostro Paese, la nostra società, possano affrontare adeguatamente questa fase drammatica e risollevarsi quando l'emergenza sanitaria sarà mitigata.

Occorre tutelare il tessuto produttivo e sociale della Nazione, lavoratori, imprese, famiglie, con strategie e strumenti inediti e senza lesinare risorse in questo momento per garantire il benessere futuro. Occorre agire subito, senza tentennamenti o resistenze: altri paesi si stanno già muovendo in questa direzione.

Nessuno conosce, ad oggi, la dimensione complessiva degli interventi necessari, che saranno comunque massivi e che saranno condizionali agli sviluppi sanitari ed economici. Ma a tutti è chiaro che solo mettendo in sicurezza i cittadini e le imprese, la recessione attuale potrà non tramutarsi in una depressione economica prolungata.

Economia italiana colpita al cuore.

Uno shock imprevedibile ha colpito l'economia italiana a febbraio 2020, quando è iniziata la diffusione nel Paese del virus COVID-19. Si tratta di uno shock congiunto di offerta e

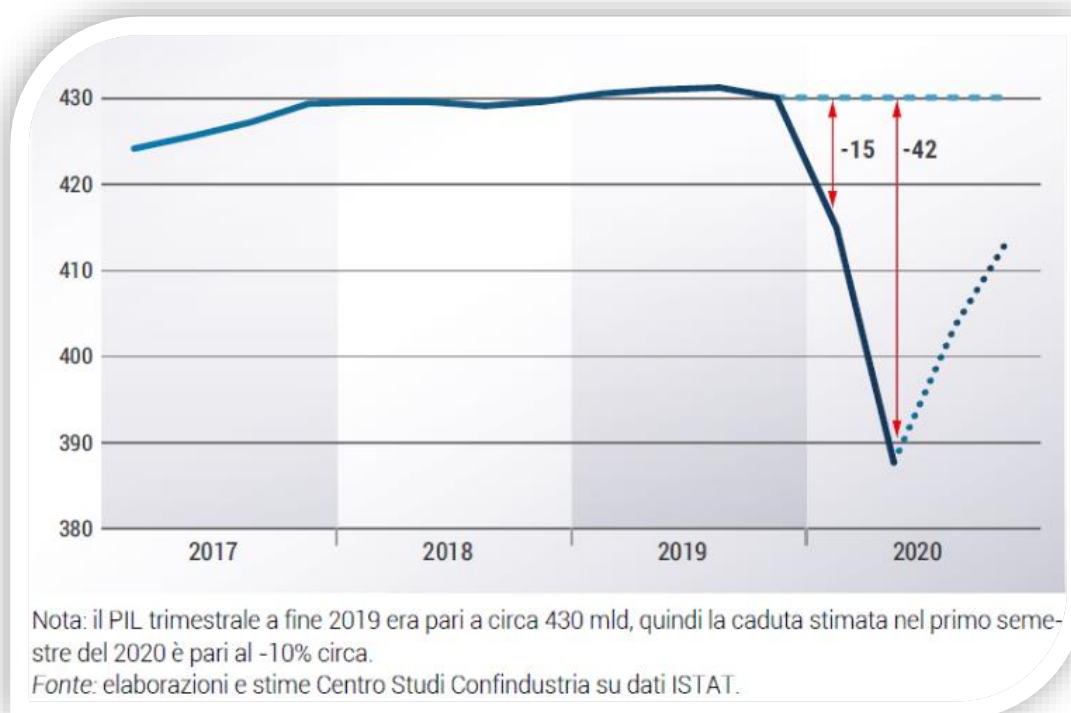
di domanda: al progressivo blocco, temporaneo ma prolungato, di molte attività economiche sul territorio nazionale, necessario per arginare l'epidemia, si è associato un crollo della domanda di beni e servizi, sia dall'interno che dall'estero.

Le prospettive economiche, in questa fase di emergenza sanitaria, sono perciò gravemente compromesse. Non è chiaro, inoltre, con quali tempi esse potranno essere ristabilite neppure dal lato dell'offerta.







Qualora nel settore manifatturiero saranno attive queste percentuali di imprese nei prossimi mesi, nell'ipotesi che la fase acuta dell'emergenza sanitaria si vada esaurendo alla metà del secondo trimestre dell'anno:

- aprile: 40% all'inizio; 60% alla fine del mese;
- maggio: 70% all'inizio; 90% alla fine del mese;
- giugno: 90% all'inizio; 100% alla fine del mese.

la caduta stimata del PIL nel secondo trimestre rispetto a fine 2019 è stimata attorno al 10%. Inoltre, la ripartenza nel secondo semestre sarà comunque frenata dalla debolezza della domanda di beni e di servizi.



Nel caso in cui la situazione sanitaria non evolvesse positivamente, in una direzione compatibile con questo scenario dell'offerta, le previsioni economiche qui presentate andrebbero riviste al ribasso. Nel 2020 un netto calo del PIL è comunque ormai inevitabile: lo prevediamo al -6,0%, sotto l'ipotesi che la fase acuta dell'emergenza sanitaria termini appunto a maggio. Si tratta di un crollo superiore a quello del 2009, e del tutto inatteso a inizio anno (Tabella A). Ogni settimana in più di blocco normativo delle attività produttive, secondo i parametri attuali, potrebbe costare una percentuale ulteriore di Prodotto Interno Lordo dell'ordine di almeno lo 0,75%.

	2019	2020	2021
 Prodotto Interno Lordo	0,3	-6,0	3,5
 Consumi delle famiglie residenti	0,4	-6,8	3,5
 Investimenti fissi lordi	1,4	-10,6	5,1
 Esportazioni di beni e servizi	1,2	-5,1	3,6
 Occupazione totale (ULA)	0,3	-2,5	2,1
 Indebitamento della PA ¹	1,6	5,0	3,2

Nota: stime su base annuale, ipotizzando il superamento della fase acuta dell'emergenza sanitaria a fine maggio 2020 e una lenta normalizzazione dell'attività economica da metà aprile.

¹ Valori in percentuale del PIL.

Per il 2021 è esclusa l'attivazione degli aumenti delle aliquote IVA e delle accise sui carburanti.

ULA = unità equivalenti di lavoro a tempo pieno.

Fonte: elaborazioni e stime Centro Studi Confindustria su dati ISTAT.

L'azione di politica economica, immediata ed efficace, deve essere diretta in questa prima fase a preservare il tessuto produttivo del Paese, impedendo che la recessione profonda di questi mesi distrugga parte del potenziale e si traduca in una depressione prolungata, con un aumento drammatico della disoccupazione ed un crollo del benessere sociale. Non appena possibile, occorrerà poi mobilitare risorse rilevanti per un piano di ripresa economica e sociale. In entrambe le fasi, un'azione comune o almeno coordinata a livello europeo sarebbe ottimale; in assenza di questa possibilità, la risposta della politica economica nazionale dovrà essere comunque tempestiva ed efficace. Siamo in una recessione atipica, che non nasce dall'interno del sistema economico italiano, né in quello internazionale. Non nasce dall'inceparsi di qualche meccanismo dei mercati finanziari o dalla necessità di "correggere" qualche eccesso. Lo shock viene dall'esterno, colpisce l'economia come un meteorite.

I consumi delle famiglie, nella prima metà del 2020, risentiranno delle conseguenze dell'impossibilità di realizzare acquisti fuori casa, ad esclusione di alimentari e prodotti farmaceutici. Il totale della spesa privata risulterà decisamente inferiore rispetto a quello dell'anno scorso (-6,8%). Al suo interno si determinerà una sostanziale ricomposizione del paniere, a sfavore di vari capitoli di spesa, quali l'abbigliamento, i trasporti, i servizi ricreativi e di cultura, i servizi ricettivi e di ristorazione.

Gli investimenti delle imprese sono la componente del PIL più colpita nel 2020 (-10,6%). Calo della domanda, aumento dell'incertezza, riduzione del credito, chiusure forzate dell'attività: in questo contesto è proibitivo per un'azienda realizzare nuovi progetti produttivi, visto che la stessa prosecuzione dell'attività corrente è compromessa o a forte rischio, come mostra la caduta della produzione industriale. Gli investimenti privati, perciò, crolleranno nella prima metà di quest'anno.

L'export dell'Italia non viene risparmiato dal calo generale dell'attività economica (-5,1% nel 2020). L'attesa di una riduzione delle vendite estere è dovuta a quella prevista

negli scambi mondiali e, soprattutto, nelle filiere di produzione nei paesi europei, a causa della pandemia che ha colpito tutto il mondo, o quasi. Poiché il calo dell'attività sarà particolarmente forte nei principali mercati di destinazione dei prodotti italiani e i nostri esportatori saranno più penalizzati da difficoltà produttive e logistiche, l'export è atteso cadere più della media mondiale. Peraltro, i rischi sono qui fortemente al ribasso, perché un blocco dell'attività più lungo e diffuso a livello internazionale potrebbe portare a un crollo del commercio mondiale comparabile a quello del 2009. Inoltre, concorrenti esteri potrebbero approfittare delle attuali difficoltà della manifattura italiana per sottrarre quote di mercato.

Imprese a rischio, Italia a rischio.

Tutto ciò esercita una pressione senza precedenti sulla capacità di resilienza del nostro sistema produttivo. Dalla sua tenuta dipendono le prospettive di rilancio, una volta terminata l'emergenza sanitaria.

In particolare, dall'industria dipendono direttamente o indirettamente un terzo circa di tutti gli occupati nel nostro Paese e originano circa la metà delle spese in R&S e degli investimenti necessari ad aumentare il potenziale di crescita dell'economia.

Oggi è urgente evitare che il blocco dell'offerta ed il crollo della domanda provochino una drammatica crisi di liquidità nelle imprese:

- a fronte delle spese indifferibili (tra cui quelle per gli adempimenti retributivi, fiscali e contributivi);
- degli oneri di indebitamento;
- delle mancate entrate prodotte dalla compressione dei fatturati che potrebbero mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa di intere filiere produttive.

Bisogna evitare che la crisi di liquidità diventi un problema di solvibilità, anche per imprese che prima dell'epidemia avevano bilanci e prospettive solide.

Pur con alcune differenze tra i diversi comparti e con sfumature diverse tra imprese di piccole, medie o grandi dimensioni, il tema della tenuta del tessuto produttivo italiano durante la fase emergenziale è cruciale per tutte le aziende. Le imprese e le persone che vi lavorano sono il vero patrimonio dell'Italia. Solo la loro tutela, quindi la tutela dell'occupazione, in questa fase delicata consentirà al Paese di tornare a crescere in futuro.

Bisogna agire immediatamente, servono interventi di politica economica, immediati e di carattere straordinario, su scala sia nazionale che europea. Per sostenere la tenuta e poi la ripartenza dell'attività economica già nella seconda parte del 2020 e quindi nel corso del 2021.

In Europa, dopo i consueti balbettamenti assai gravi in questa situazione, in queste settimane sono state già prese decisioni importanti.

- I massicci interventi della BCE, che hanno fermato per ora l'impennata dello spread sovrano per l'Italia.
- La sospensione di alcune clausole del Patto di Stabilità e Crescita, per la finanza pubblica.
- Le misure temporanee sugli aiuti di Stato.

Queste azioni, però, vanno accompagnate con un cruciale passo in più:

- l'introduzione di titoli di debito europei, fin troppo rimandata.

L'Europa è chiamata a compiere azioni straordinarie per preservare i cittadini europei da una crisi le cui conseguenze rischiano di essere estremamente pesanti e di incidere duramente sul nostro modello economico e sociale.

In Italia, gli interventi auspicabili sono molti e vanno in diverse direzioni. Alcune delle quali già recepite nel recente decreto legge "Cura Italia", che ha adottato prime misure per il rafforzamento del sistema. Il DL è dichiaratamente solo un primo passo per la tutela del sistema economico e sociale. Gli intenti sono condivisibili ma la dimensione degli interventi è largamente insufficiente, anche tenendo conto delle risorse messe in campo da altri paesi europei e non. È stata anticipata da parte del Governo l'intenzione di varare un ulteriore intervento in aprile, di portata analoga a quello di marzo (circa 25 miliardi), di cui però al momento non sono disponibili i dettagli sulle singole misure.

Il Centro Studi di Confindustria (CSC) stima che, se le nuove misure in cantiere fossero analoghe a quelle del primo intervento e finanziate integralmente con risorse europee, si potrebbe avere – a parità di altre condizioni e nello scenario di ripresa delle attività produttive delineato sopra - un minor calo del PIL in Italia nel 2020 per circa 0,5 punti rispetto allo scenario di base, senza impatti sul deficit pubblico.

	2020	2021
 Prodotto Interno Lordo	+0,5	+0,6
 Indebitamento della PA ¹	-0,1	-0,2

¹ Valori in percentuale del PIL.

Nota: ipotesi di nuove misure con fondi UE, senza impatto sul bilancio pubblico italiano.

Fonte: stime Centro Studi Confindustria in base al modello econometrico.

È cruciale che si definisca fin d'ora il quadro delle prossime azioni, necessarie per restituire fiducia a famiglie e imprese, rispetto a un percorso di salvaguardia del sistema produttivo da un evento così profondamente negativo.

Il nostro Paese deve muoversi subito, con una ingente dotazione di risorse volte a generare effetti positivi per tutte le imprese italiane. Attivando un flusso di liquidità che consenta di diluire nel lungo termine l'impatto della crisi per le imprese, senza appesantire eccessivamente il debito pubblico.



Confindustria ha definito una serie di proposte concrete, per garantire la tenuta del sistema economico italiano. Solo se si mantiene in efficienza la macchina dell'economia, per quanto al momento quasi ferma, sarà possibile rimetterla in moto subito, al termine dell'emergenza sanitaria. Queste azioni devono comprendere:

- un piano anti-ciclico straordinario, finanziato con risorse europee;
- interventi urgenti per il sostegno finanziario di tutte le imprese, piccole, medie e grandi;
- strumenti di moratoria e sospensione delle scadenze fiscali e finanziarie;

- un'operazione immediata di semplificazione amministrativa, per rendere subito effettiva l'azione di politica economica.

Passando dal tema della tenuta a quello del rilancio, anche quest'ultimo da progettare da subito per rendere attiva la ripartenza appena possibile ed anche nell'anno in corso, il Centro Studi di Confindustria (CSC) ha realizzato due simulazioni con il modello econometrico. Le stime che emergono da queste analisi mostrano come, finanziando con risorse europee e nazionali gli ingenti interventi necessari per liquidità delle imprese, trasferimenti alle famiglie, investimenti pubblici e privati aggiuntivi in sanità, tecnologia, ambiente, è possibile far ripartire il Paese lungo un sentiero sostenibile di medio termine.

Confindustria insieme con le Confindustrie tedesca e francese ha proposto un piano europeo straordinario di entità pari a 3.000 miliardi di euro di investimenti pubblici. Considerando una prima tranche di entità pari a 500 miliardi su un periodo di 3 anni, fatta inizialmente anche di misure per la liquidità e, poi, soprattutto di investimenti in sanità, infrastrutture e digitalizzazione, questo sarebbe in grado di alzare la crescita in Italia e nell'Eurozona di rispettivamente 2,5 e 1,9 punti percentuali nell'orizzonte di stima evidenziato nella tabella sottostante.

	1 anno	2 anno	3 anno
 Francia	0,7	1,4	2,0
 Germania	0,6	1,3	1,8
 Italia	0,9	1,8	2,5
 Eurozona	0,6	1,4	1,9

Fonte: stime Centro Studi Confindustria su dati e modello econometrico GLM di IHS-Markit.

Fattori geoeconomici

La crisi economica globale generata dal COVID-19 necessita, quindi, di interventi eccezionali e immediati di politica economica, su cui è concentrato il dibattito nell'opinione pubblica. Allo stesso tempo, però, come e più di quanto avvenuto nelle precedenti crisi del 2008 e del 2011, richiede un ripensamento profondo degli strumenti di policy a disposizione, in un'ottica sovranazionale e di medio-lungo periodo. La crisi attuale, infatti, è due volte globale: sia nella diffusione dello shock sanitario che nei canali di trasmissione produttivi e finanziari.

Di conseguenza, mette a nudo tutte le criticità, non risolte in precedenza, nella gestione multilaterale delle politiche economiche, che dovrebbe essere coordinata a livello europeo e mondiale.

Nel Rapporto del Centro Studi di Confindustria (CSC) sono esaminati quattro fattori geoeconomici cruciali, che identificano altrettante tematiche trasversali:

- i cambiamenti climatici;
- le regole europee;
- i legami finanziari USA-Europa;
- la governance multilaterale degli scambi.

Lotta ai cambiamenti climatici

L'emergenza sanitaria è connessa al tema, più ampio, della sostenibilità della crescita mondiale. Evidenzia, infatti, che l'equilibrio economico è, necessariamente, anche un equilibrio ambientale e sociale. L'Europa, in particolare, ha urgente necessità di un ampio piano di investimenti per realizzare la transizione green, anche per contribuire al recupero macroeconomico dopo la crisi da COVID-19.

Regole europee

Già la crisi dei debiti sovrani del 2011 aveva mostrato le criticità dell'architettura della casa comune europea. I limiti dell'assetto della governance europea sono nuovamente evidenziati dall'attuale crisi sanitaria. Il piano proposto finora dalla Commissione UE è poca cosa e come al solito lascia ai singoli paesi la responsabilità di gestire la crisi. La sospensione del Patto di stabilità è emergenziale, indispensabile ma insufficiente. Le istituzioni europee sono all'ultima chiamata per dimostrare di essere all'altezza della situazione.

Legami finanziari USA-Europa

I mercati finanziari sono stati l'origine e il primo canale di diffusione della crisi del 2008, dagli Stati Uniti all'Europa e al resto del mondo. I successivi profondi interventi regolatori e prudenziali li hanno resi sensibilmente più robusti a fronte di shock negativi. Sono in grado di reggere l'impatto della crisi da COVID-19?

Domanda a cui potremo rispondere analizzando gli eventi che si saranno verificati nel lasso temporale compreso tra il 2020 ed il 2030.

Governance degli scambi mondiali

Il dibattito sul protezionismo, che è stato momentaneamente oscurato dalla crisi pandemica, ha costituito il principale elemento di tensione economica globale nei due anni passati. Anche ora i blocchi agli scambi giocano un ruolo rilevante, aggravando le conseguenze delle interruzioni lungo le catene internazionali di fornitura. C'è da attendersi che le tensioni commerciali tornino al centro del dibattito, una volta terminata l'emergenza sanitaria?

Domanda a cui potremo rispondere incrociando dinamiche ed effetti derivanti da 2 fattori fortemente destabilizzanti e dai risvolti incerti:

- le conseguenze economiche generate dalla pandemia COVID-19;
- le conseguenze economiche e gli assetti geopolitici derivanti dalla guerra in atto tra Russia ed Ucraina.

[Conseguenze per l'economia mondiale](#)

La società di consulenza McKinsey ha pubblicato il 30 marzo 2020 "Covid-19: Implications for business" in cui prende in considerazione tre possibili scenari economici globali.

Recupero rapido

La diffusione del virus continua a crescere, data l'elevata trasmissibilità, ma alcuni paesi sono in grado di reagire tempestivamente come ha fatto la Cina. Questo scenario

“ottimistico” presuppone che il virus sia stagionale e che i giovani riescano a cambiare alcune abitudini quotidiane per adottare atteggiamenti più responsabili. In caso di recupero rapido, la crescita del PIL globale per il 2020 scende dalle precedenti stime di circa il 2,5% a circa il 2%.

Rallentamento globale

Il secondo scenario presuppone che la maggior parte dei paesi non sia in grado di ottenere un rapido controllo. Per gli Stati Uniti, lo scenario presuppone tra 10.000 e 500.000 casi totali, una certa diffusione in Africa, India e altre aree densamente popolate, ma la trasmissibilità del virus diminuisce con la primavera dell'emisfero settentrionale. Lo shock della domanda ridurrebbe della metà la crescita del PIL globale per il 2020, tra l'1 e l'1,5 per cento. Questo rallentamento avrebbe un impatto più acuto sulle piccole e medie imprese e sulle economie meno sviluppate.

Pandemia e recessione

Lo scenario più pessimistico ipotizza che il virus non sia stagionale. La crescita dei casi continua durante il secondo e il terzo trimestre, travolgendo i sistemi sanitari in tutto il mondo e spingendo una ripresa della fiducia dei consumatori verso il terzo o oltre. Questo scenario si traduce in una recessione, con una crescita globale nel 2020 compresa tra -1,5 per cento e 0,5 per cento.

Si segnala infine un articolo del 7 aprile 2020 pubblicato su Repubblica.it secondo cui l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) prevede che la pandemia ridurrà il numero di ore lavorate nel mondo del 6,7 per cento nel secondo trimestre, equivalenti a 195 milioni di lavoratori a tempo pieno. In alcuni settori sono circa 1,25 miliardi i lavoratori ad alto rischio per l'incremento "drastico e devastante" dei licenziamenti e delle riduzioni dei salari e dell'orario di lavoro.

[Analisi di mercato](#)

Italian sounding Rapporto 2022

Assocamerestero e The European House Ambrosetti hanno analizzato e quantificato l'impatto economico dell'Italian Sounding che indebolisce il posizionamento all'estero dei prodotti italiani.

Assoporti: dati primo semestre 2022 dei porti italiani

Il primo semestre di quest'anno conferma la ripresa complessiva dei porti italiani, che continuano a registrare performance positive.

Bollettino economico BCE 5 / 2022

L'attività economica nell'area dell'euro sta rallentando. L'aggressione della Russia verso l'Ucraina, l'impatto dell'elevata inflazione, i perduranti vincoli dal lato dell'offerta esercitano un effetto frenante.

SACE - Simest: export italiano maggio 2022

Tra gennaio e maggio l'export italiano cresce del 22,6% rispetto allo stesso periodo del 2021. Aumentano i valori medi unitari (+19,3%) trainati dai rialzi dei prezzi di materie prime e semilavorati, incrementi più contenuti per i volumi (+2,8%).

SACE - Simest: export italiano giugno 2022

Tra gennaio e giugno le vendite italiane oltreconfine sono risultate in crescita del 22,4% rispetto ai primi sei mesi del 2021. Prosegue il forte rialzo dei valori medi unitari (+20,1%), mentre la componente dei volumi cresce a un ritmo più modesto (+2%).

Indagine sul turismo internazionale 2021

La pubblicazione annuale di Banca d'Italia fornisce informazioni sulla spesa, sui viaggiatori in entrata e in uscita dall'Italia con dettagli su: origine e destinazione, motivi del viaggio e tipologia di alloggio utilizzata.

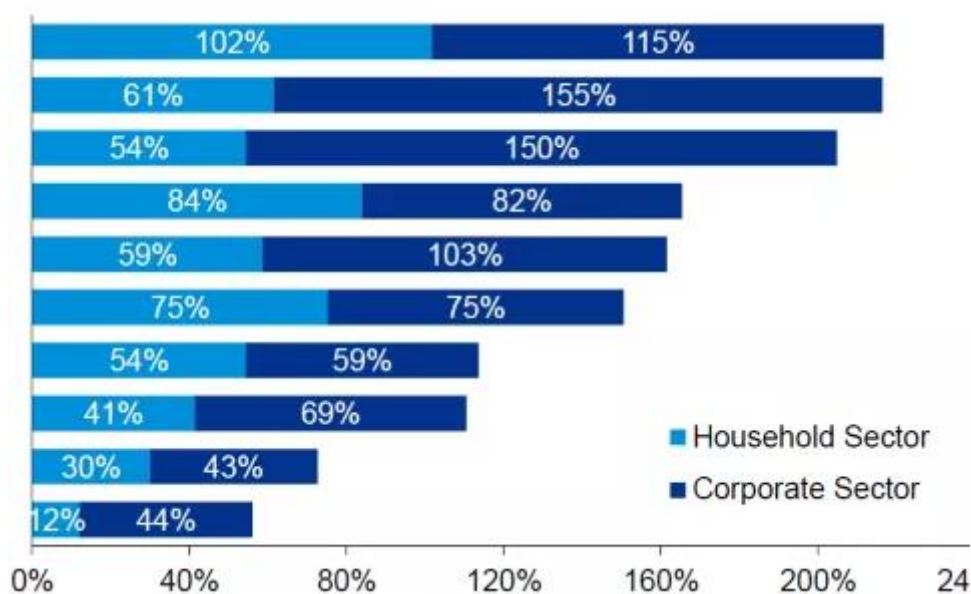
Trend globali nel food & beverage

Osservare le principali tendenze di mercato nel settore cibo, bevande e integratori offre prospettive che possono aiutare le aziende e i rivenditori a meglio posizionarsi sulla scena internazionale.

[Crisi COVID-19 e gli impatti sull'economia globale](#)

I più gravi impatti economici della crisi COVID-19 si osserveranno nei paesi ad alto livello di indebitamento privato (famiglie e imprese), oltre che nei paesi con un più alto numero di anziani. È quanto emerge da una recente analisi KPMG ancora inedita in Italia. L'alto indebitamento, infatti, determina una serie di conseguenze negative tra cui la riduzione dei consumi, la flessione dei prezzi degli asset (immobili, asset finanziari, ecc.), lo stallo degli investimenti e le aspettative negative incorporate nelle scelte degli investitori che si scaricano a loro volta sui trend del mercato finanziario.

L'Italia ha il 17% della popolazione over-70, l'incidenza più elevata al mondo dopo il Giappone, ma fortunatamente ha un tasso di indebitamento privato più basso rispetto ad altri paesi: solo il 110% del PIL (di cui il 41% è relativo alle famiglie ed il 69% è quello delle imprese). Ci sono, invece, paesi dove il livello di indebitamento privato rispetto al PIL è molto più elevato. In cima alla classifica c'è il Canada con l'indebitamento privato pari al 217%, seguita subito dopo dalla Francia con un indebitamento privato del 216%, in Cina è del 204%, nel Regno Unito è pari al 166%, nella Corea del Sud del 195%.



As of March 18th, 2020

Country	Cases per Mil. Pop.	Total Cases	Total Deaths	Share of the Population Over Age 70	Private Nonfinancial Debt-to-GDP (Q3-2019)
Italy	589.8	35,713	2,978	17%	110.5%
Switzerland	352.4	3,028	28	14%	253.6%
Spain	297.6	13,910	623	15%	152.4%
Norway	288.2	1,550	6	12%	239.0%
Iran	209.4	17,361	1135	4%	-
Austria	183.8	1,646	4	14%	138.9%
Denmark	183.1	1057	4	14%	221.7%
South Korea	164.2	8,413	84	10%	195.0%
Germany	147.8	12,327	28	16%	113.7%
France	138.8	9,043	148	15%	216.3%
Sweden	127.4	1,279	10	15%	255.8%
China	56.4	80,906	3,237	6%	204.8%
United States	23.7	7,786	118	11%	150.5%
United Kingdom	11.8	2,626	71	13%	165.3%
Japan	7.0	889	29	21%	181.5%

Source: KPMG Economics, Johns Hopkins University, UN Population Statistics, BIS, Haver Analytics

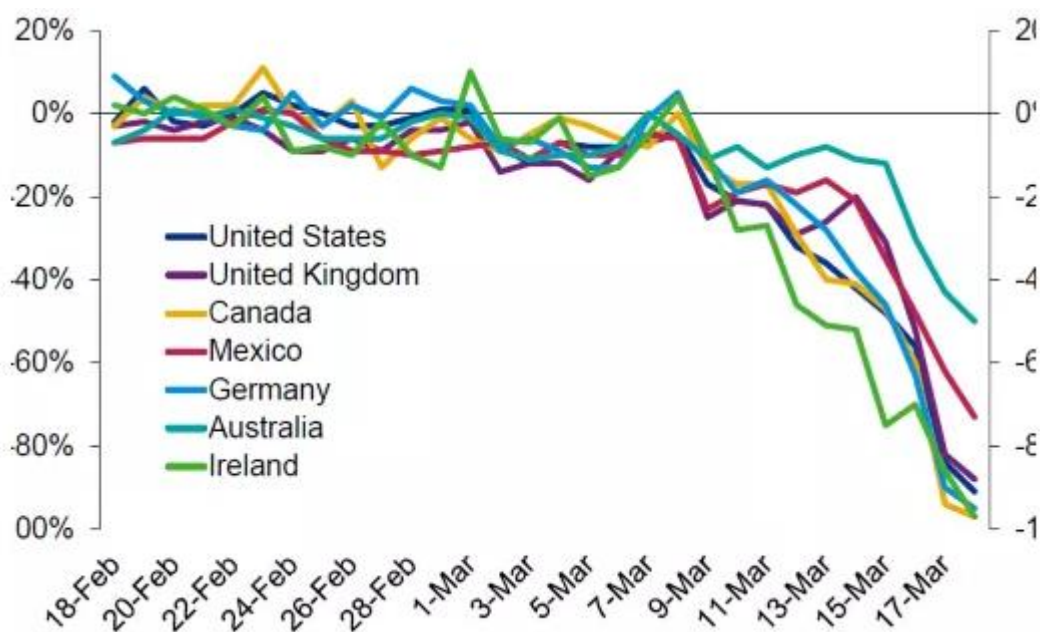
Fondamentali per la ripresa le misure dei governi

Un altro elemento interessante è la correlazione tra andamento dei mercati finanziari ed il rimbalzo dell'economia. Gli economisti di KPMG US stimano che la probabilità di avere un rimbalzo forte dopo l'emergenza, scenario a "U" o ad "L", dipenderà essenzialmente dalla magnitudine delle misure messe in campo dai governi, ma anche dall'andamento dei mercati azionari e dei bond. In particolare, i paesi con livelli di indebitamento privato più elevato richiederanno un maggiore contributo delle misure da parte dei rispettivi governi per evitare recessioni economiche a forma di "V" e anche con una forte presenza dei contributi e dell'assistenza del governo, le flessioni a forma di "V"

potrebbero essere inevitabili. Per il primo trimestre 2020 gli economisti prevedono una discesa del GDP a livello globale del -12 %.

Il distanziamento sociale colpisce soprattutto il retail

Il distanziamento sociale è una misura necessaria e giustamente richiesta dai governi ai cittadini, ma implica dei notevoli costi economici. L'analisi KPMG evidenzia, infatti, che gli impatti economici del distanziamento sociale, provocando una notevole riduzione nella domanda di beni e servizi dei privati, potrebbe portare addirittura al collasso di alcuni settori, soprattutto il retail, e determinarne gravi effetti sul mercato del lavoro (disoccupazione). Si pensi, ad esempio cosa è successo in questi ultimi giorni alla variazione anno su anno del fatturato dei ristoranti, variabile che gli economisti prendono come proxy delle vendite al dettaglio. Il fatturato è sceso da un minimo del 50% ad un massimo del 100%.



Conclusioni

In conclusione, dall'analisi KPMG emerge che, poiché il virus al 20 marzo era diffuso in 183 paesi, tanto da indurre l'OMS a dichiarare che la pandemia sta pericolosamente accelerando, i paesi con popolazioni più anziane hanno rischi di elevata mortalità e sono esposti ai maggiori impatti negativi sulle rispettive economie nazionali. Gli impatti sull'economia possono avere dei trend a "V" o a "U" in base alle misure adottate dai governi. Il distanziamento sociale è una misura giusta e necessaria, ma comporta un costo economico elevato. Gli impatti economici più severi e di lungo-termine saranno avvertiti dalle aziende indebitate e con flussi di cassa scadenti, dalle imprese che in questa contingenza si vedono costrette a chiudere, non possono mantenere e assumere personale o non possono ripagare i debiti. I segnali positivi provengono dal fatto che gli sforzi dei governi per mitigare i costi economici stanno aumentando per rispondere e contrastare la crisi e che è in corso un'azione coordinata e dei singoli governi per mitigare gli effetti negativi sulla salute e sull'economia.

Crisi economica e Covid-19: l'allarme suicidi tra i lavoratori e gli imprenditori italiani

Lo scetticismo rispetto al futuro e il timore di perdere la propria occupazione e stabilità economica sono le principali preoccupazioni che attanagliano i lavoratori italiani, che risultano essere i più infelici tra gli Europei.

In questo ultimo anno, un'altra conseguenza del Coronavirus a cui stiamo e continuiamo ad assistere è il numero di continui decessi, non legati al virus, ma al suicidio. C'è chi ha chiuso la propria attività e non l'ha più riaperta, chi è stato travolto dalle difficoltà economiche e chi ha perso i propri cari: le cause scatenanti di questo allarmante fenomeno sono le più diverse, ma hanno in comune la fatica di affrontare il forte momento di emergenza e la disperazione data dai contraccolpi della peggior crisi economica degli ultimi anni.

L'allarme lanciato dall'Osservatorio suicidi per motivazioni economiche riporta 42 decessi, di cui 25 nelle settimane del lockdown forzato e 16 nel solo mese di aprile, ai quali si aggiungono 36 tentati suicidi, 21 dei quali nelle settimane di isolamento forzato: più della metà delle vittime è costituita da imprenditori.

Questo improvviso aumento risulta ancora più preoccupante se si confrontano i dati dell'anno precedente, in cui il numero di vittime erano nettamente inferiori. L'Osservatorio "Suicidi per motivazioni economiche" della Link Campus University – Osservatorio permanente sul fenomeno delle morti legate alla crisi e alle difficoltà economiche avviato nel 2012 – pubblica oggi i dati aggiornati lanciando un severo allarme per il dramma che si sta consumando nel nostro Paese.

«Quella che osserviamo – dichiara Nicola Ferrigni, professore associato di Sociologia generale e direttore dell'Osservatorio "Suicidi per motivazioni economiche" – è una tragedia nella tragedia in cui alle già tante vittime del Coronavirus occorre sommare i tanti, troppi suicidi legati agli effetti economici dell'emergenza sanitaria. I dati – prosegue il sociologo Ferrigni – sono impietosi: dall'inizio dell'anno sono già 42 i suicidi, di cui 25 quelli registrati durante le settimane del lockdown forzato; 16 nel solo mese di aprile. Questa "impennata" risulta ancor più preoccupante se confrontiamo il dato 2020 con quello rilevato appena un anno fa: nei mesi di marzo-aprile 2019, il numero delle vittime si attestava infatti a 14, e il fenomeno dei suicidi registrava la prima vera battuta d'arresto dopo anni di costante crescita».

SUICIDI PER MOTIVAZIONI ECONOMICHE



Allerta tentati suicidi.

A questi numeri, di per sé già significativi, vanno poi aggiunti anche quelli relativi ai tentati suicidi: 36 da inizio anno, 21 nelle sole settimane di lockdown. Proprio pochi giorni fa un 60enne di Baone in provincia di Padova è stato salvato dal suo tentativo di farla finita dovuto alla sospensione – causa Coronavirus – del lavoro appena iniziato e all'assenza di altre forme di reddito.

Imprenditori a rischio.

Le vittime, secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio, sono perlopiù imprenditori: 14, sul totale dei 25 casi registrati nel periodo del blocco. Un numero importante che sottolinea, ancora una volta, e oggi con maggiore forza, la necessità di intervenire con misure e interventi a sostegno del tessuto imprenditoriale. «Pochi mesi fa – conclude Nicola Ferrigni – il nostro Osservatorio rimarcava – in un contesto di fiducia dato dal generalizzato calo del numero dei suicidi, soprattutto tra disoccupati e precari – l'esigenza di un programma di politiche economiche più ampio e strutturato, capace di guardare in modo particolare alle imprese e agli imprenditori. Oggi più che mai questa esigenza diventa stringente, non solo per ricostruire il nostro Paese e per far ripartire l'economia, ma anche per prevenire quella che si sta delineando come una strage silenziosa, di cui le principali vittime sono gli imprenditori in difficoltà».

Il dato complessivo dal 2012.

Gli ultimi dati diffusi dall'Osservatorio "Suicidi per motivazioni economiche" alzano così a 1.128 il totale dei suicidi legati a motivazioni economiche in Italia dal 2012 a oggi, e a 860 i tentati suicidi.

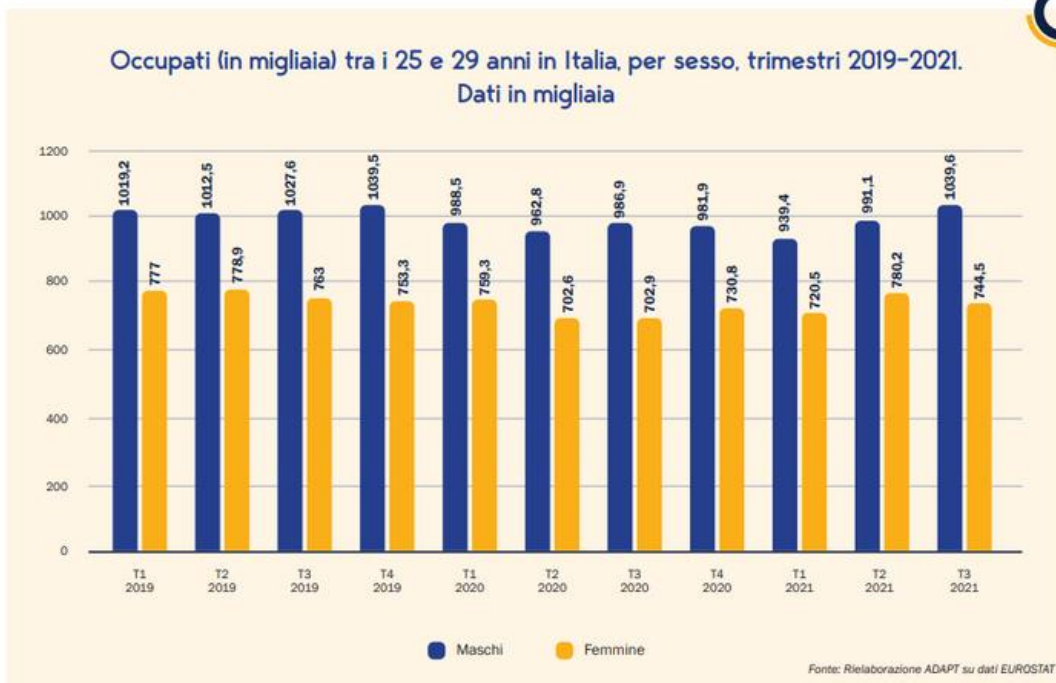
[L'occupazione giovanile in Italia](#)

Il tasso di occupazione dei giovani italiani tra i 25 e i 29 anni è cresciuto nel 2021, passando dal 53,4% del primo trimestre al 57,8% del terzo. Le percentuali registrate nel secondo e terzo trimestre 2021 sono le più alte degli ultimi tre anni, con un dato quindi che supera quello del periodo pre-pandemico segnando un miglioramento maggiore

rispetto alle altre fasce d'età. Allo stesso tempo, però, il dato non ha ancora recuperato il livello toccato prima del periodo più nero della crisi dello scorso decennio e resta ancora di un punto inferiore rispetto al 2011 (58,8%).



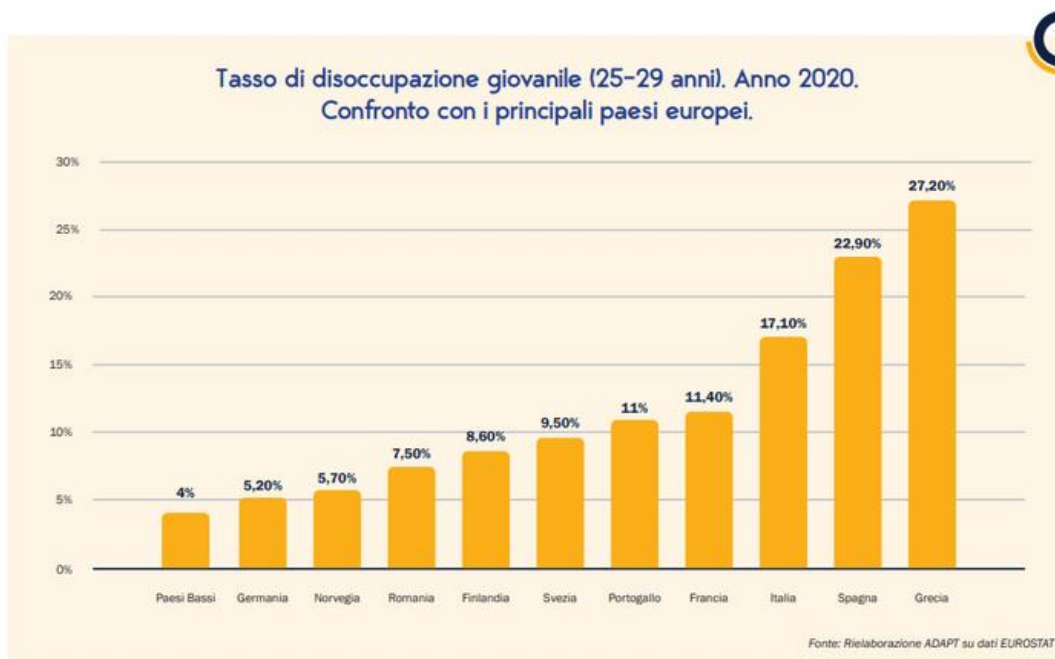
L'andamento del numero di occupati negli ultimi tre anni, considerato il dettaglio dei trimestri, fa emergere un aumento del numero di occupati nel terzo trimestre del 2021 rispetto agli anni precedenti con la cifra assoluta che torna sopra il milione per i maschi e che subisce però una lieve diminuzione nell'ultimo trimestre per le femmine.



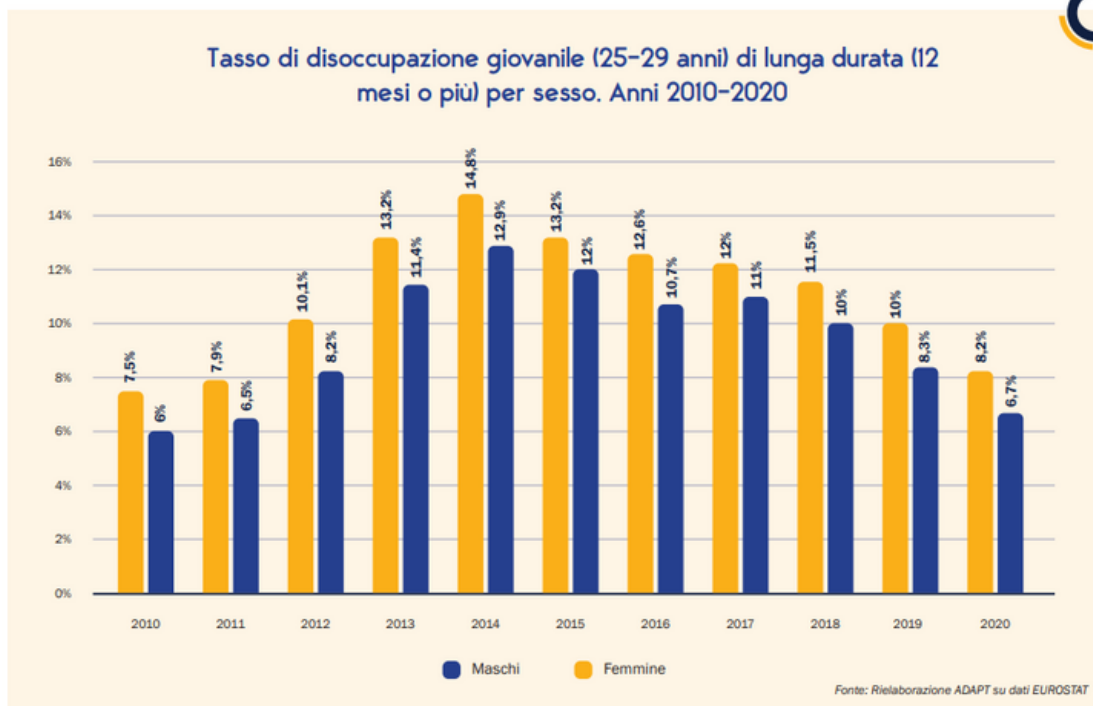
L'andamento del numero di occupati negli ultimi tre anni, considerato il dettaglio dei trimestri, fa emergere un aumento del numero di occupati nel terzo trimestre del 2021 rispetto agli anni precedenti con la cifra assoluta che torna sopra il milione per i maschi e che subisce però una lieve diminuzione nell'ultimo trimestre per le femmine.

Considerando invece la serie storica sul tasso di disoccupazione negli ultimi dieci anni, si delinea un andamento altalenante segnato dalle crisi che si sono susseguite, che pare però non aver risentito in modo strutturale o quantomeno prolungato della crisi pandemica, infatti il dato del terzo trimestre 2021 è in linea con i dati pre-pandemia. Dal 2011 ad oggi il tasso di disoccupazione più basso si è registrato nel 2011 (13,6%) e successivamente nel 2021 (16%), segno che siamo ancora distanti dallo scenario precrisi del debito sovrano e che quella crisi ha segnato (dai dati oggi a disposizione) molto più profondamente, data la sua natura economica e non pandemica, la condizione giovanile nel mercato del lavoro, anche nel medio-lungo periodo.

Confrontando i tassi di disoccupazione giovanile (25-29 anni) dell'anno 2020 in 11 paesi europei si può rilevare che il tasso di disoccupazione più basso è detenuto dai Paesi Bassi (4%) e il più alto dalla Grecia (27,20%). L'Italia si colloca al terzultimo posto (17,10%).

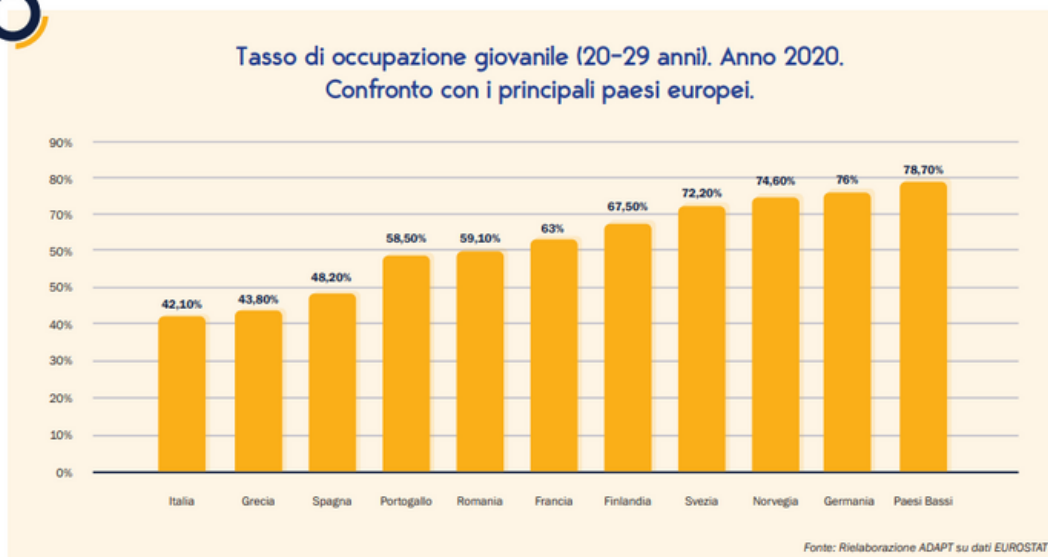


Un dato significativo per analizzare le condizioni occupazionali dei giovani italiani è il tasso di disoccupazione di lunga durata che considera quei giovani che stanno cercando lavoro da 12 mesi o più. La percentuale più alta di tale tasso è stata registrata nel 2014, in uno degli anni più difficili per il mercato del lavoro italiano che segnava l'apice di anni complessi. Il dato più aggiornato disponibile, quello del 2020 (che considera quindi alcuni mesi della pandemia) registra percentuali simili a quelle del 2010, ma è chiaro che la lunga durata di disoccupati causati dalla crisi pandemica non può essere colta prima del 2021 e degli anni successivi.



Nello stesso arco di tempo, il numero dei pensionati (aggiornato al 2019) è diminuito di circa 900mila unità, con il tasso di occupazione della fascia 50-64 che è cresciuto di 12 punti, passando dal 48 al 60%. Un elemento che potrebbe aver influito nelle dinamiche dell'occupazione giovanile, ma che non ha comunque contribuito alla crescita complessiva del tasso di occupazione italiano, se non di circa 2 punti percentuali, collocandolo ancora al penultimo posto nella classifica europea. A dimostrazione che una vera primavera occupazionale in Italia non può prescindere da performance positive in tutte le fasce d'età.

Per avere una visione d'insieme è utile considerare i dati italiani alla luce del panorama internazionale: considerando lo scenario europeo e prendendo la fascia 20-29 così come considerata nel dataset Eurostat, l'ultimo dato annuale disponibile, quello del 2020, mostra come l'Italia abbia il tasso di occupazione giovanile più basso tra i principali paesi europei, inferiore anche a quello greco, solitamente in fondo alle classifiche per livelli occupazionali.



[Ricominciare: la Provincia Lombardo Veneta in aiuto di chi è nel bisogno](#)

Le preoccupazioni sulla salute fisica e psicosociale della nostra società non possono che essere al primo posto nella mente e nell'agire della Provincia Lombardo Veneta che da oltre 500 anni si occupa di dare aiuto alla persona nel bisogno, in tutte le sue dimensioni. Per questo è stato attivato un Ambulatorio Multidisciplinare di Assistenza Integrata che offre consultazioni mediche, psicologiche e di accompagnamento umano e spirituale.

Provincia Lombardo Veneta rispondono assieme ad un emergente bisogno di assistenza e cura che ancora non trova una risposta strutturata all'interno del nostro Sistema Sanitario Nazionale.

[Bonus psicologico: non c'è salute senza benessere mentale - occasione mancata per un'Italia nel bisogno](#)

In un momento storico particolarmente delicato e nonostante la richiesta fosse stata accolta positivamente da tutti i partiti, qualche giorno prima di Natale la Legge di Bilancio 2022 ha escluso il Bonus "salute mentale".

Ma facciamo un passo indietro: in cosa consisteva il Bonus psicologico? La formula seguiva due strade: la prima forma di bonus prevedeva il riconoscimento di 150 euro senza limiti di reddito, da utilizzare sotto forma di voucher per pagare le sedute psicologiche specialistiche, mentre la seconda era basata su un contributo più consistente, legato all'ISEE.

Seppur i fondi allocati non sarebbero stati adeguati nel rispondere interamente a bisogni di cura sempre più crescenti e incalzanti, il Bonus avrebbe sicuramente rappresentato un segnale forte nei confronti dei cittadini italiani e della loro salute mentale, messa a dura prova dall'impatto devastante della pandemia.

Non a caso, nell'ultimo biennio le richieste di supporto psicologico sono duplicate rispetto agli anni precedenti: tuttavia nonostante questo preoccupante aumento, la risposta pubblica è rimasta pressoché la stessa, rafforzando così l'idea che il benessere della psiche sia un privilegio per pochi, un lusso per chi ha capacità economiche adeguate.

Al contrario, il Bonus rappresentava una misura essenziale per affrontare le conseguenze dell'emergenza sanitaria e la crescita vertiginosa di casi di disagio psichico – anche di grave entità – ma soprattutto avrebbe dato il giusto valore alla dimensione psicologica, che è parte fondamentale e imprescindibile del benessere collettivo.

Salute mentale e Covid, il malessere psicologico degli Italiani

Per comprendere appieno quanto l'introduzione del Bonus psicologico fosse prioritaria è sufficiente prestare attenzione ad alcuni dati, che evidenziano una situazione sempre più allarmante. Solo nei primi nove mesi del 2021 abbiamo infatti assistito ad un incremento del numero dei ricoveri per disturbi psichiatrici di bambini e adolescenti, che ha superato il totale del 2019.

Il Covid-19 ha avuto un forte impatto sulla salute mentale degli Italiani, provocando un'ondata di disagio psicologico, che si è tradotta in casi di depressione, ansia, autolesionismo e disturbi del comportamento alimentare. Non a caso, le richieste di ricovero per autolesionismo da ottobre 2020 a gennaio 2021 sono aumentate del 50%, rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. In forte aumento sono stati anche i tentati suicidi, cresciuti sempre del 50%.

Bonus psicologico e salute mentale

A pagare il prezzo più alto sono senza dubbio le giovani generazioni, le cui vite sono state stravolte da una situazione senza precedenti: per quasi 6 studenti su 10 la capacità di socializzazione ha subito ripercussioni negative, così come il proprio stato d'animo. Oltre il 30% degli studenti universitari mostra sintomi di depersonalizzazione, fenomeno che può essere ricondotto ad eventi traumatici, come periodi di forte stress emotivo o privazione del sonno.

Per il 48% dei giovani è stato inoltre evidenziato un livello clinico di rischio, evidenziato dall'insorgenza di problemi legati al calo dell'autostima e all'aumento dell'ansia. Stanchezza, preoccupazione, incertezza, disorientamento, apatia:

- più di 1 adolescente su 5 porta dentro di sé un pesante fardello, faticando così a trovare un aiuto adeguato.

Tutto questo ha poi sconvolto l'equilibrio delle famiglie italiane, già incrinato dalla paura del contagio, dalla sofferenza per la perdita o la malattia di persone care, dalle difficoltà economiche e da un senso di profondo isolamento e solitudine.

Fatebenefratelli, insieme per il benessere mentale ha esteso il servizio di consulti psicologici gratuiti online.

“Abbatere lo stigma sull'importanza di prendersi cura della salute mentale e agevolare l'accesso a servizi psicologici specialistici, è questa la chiave che guida il nostro Ordine Ospedaliero, da sempre impegnato nel tutelare la salute dei cittadini, tenendo conto non solo della dimensione fisica ma anche di quella psicologica.”

“Oggi più che mai siamo convinti della necessità – ormai prioritaria – di salvaguardare il benessere emotivo e psichico della nostra società, sempre più ignorato e messo a rischio, e dell'importanza di investire in forme di sostegno specialistico come fondamentale strumento di prevenzione.”

“La salute mentale va promossa e difesa, ascoltata e sostenuta: per questo abbiamo deciso di prolungare per altri 6 mesi il servizio di consulti psicologici, augurandoci che la nostra attività possa dare una risposta ad un malessere silente, ma a cui le Istituzioni italiane hanno mancato di fronteggiare.”

Per dare un aiuto concreto a tutti coloro che hanno subito le conseguenze della pandemia, nel dicembre 2020 la Provincia Lombardo Veneta ha attivato il Progetto Ricominciare, garantendo così dei consulti psicologici gratuiti online a chiunque si trovi ad affrontare nuove debolezze e fragilità.

[Progetto Ricominciare \(la risposta Fatebenefratelli all’impatto del Covid-19\)](#)

Il funzionamento del servizio di consulto psicologico del Progetto Ricominciare è molto semplice: gli utenti richiedono il consulto direttamente online e, una volta abbinati al terapeuta dalla segreteria, possono usufruire di un pacchetto di 5 sedute.

"Tra i vantaggi indubbi di effettuare un consulto psicologico online, data l’attuale situazione pandemica, è la possibilità di rimanere al domicilio: ciò aiuta la fruizione del servizio abbattendo le difficoltà di spostamento e di organizzazione dei tempi personali e avvicinando più persone altrimenti titubanti ad esporsi" ha sottolineato la Dott.ssa Silvia Renzaglia.

Le conseguenze che il Coronavirus ha avuto e continua ad avere sulla psiche e la salute mentale sono significative: stati ansiosi, ritiro sociale, frustrazione, solitudine e preoccupazioni per il futuro sono alcuni dei principali disagi psicologici che le persone hanno provato con forza in questo difficile periodo.

“Il consulto psicologico viene offerto in forma gratuita a tutti coloro che a seguito della crisi pandemica si trovano in una situazione di fragilità: solitudine, ansia, paura, incertezza o anche a seguito di esperienze traumatiche per sostenerle nell’elaborazione di questi vissuti ed evitando che si trasformino in disturbi di maggiore gravità” ha spiegato la Dott.ssa Elena Pomesano, specialista che ha contribuito a rendere possibile questo servizio.

Perché chiedere aiuto: il parere della Dott.ssa Renzaglia.

"Gli impatti psicologici della quarantena, come la frustrazione e la solitudine, sono fattori di rischio ben noti per diversi disturbi mentali, tra cui ansia, disturbi affettivi e psicosi: per questo è essenziale assicurare soprattutto al giorno d’oggi un sostegno a chi è nel bisogno, imparando a mettere il benessere mentale al primo posto".

"Elemento di valore del consulto psicologico del Progetto Ricominciare, abilitato dalla Provincia Lombardo Veneta, è senza dubbio la facilità e velocità di accesso e la sua gratuità. Anche se abbiamo acquisito più familiarità con una situazione insolita come quella attuale, il mio consiglio è avere il coraggio per chiedere aiuto: questo normalizza la propria situazione e porta un maggiore benessere. Non è una sconfitta, ma un segno di forza aver saputo trovare una strada per risolvere i propri problemi".

Supporto psicologico a distanza: i vantaggi

Il consulto del Progetto Ricominciare si avvale di una segreteria, che gestisce le richieste di invio e provvede ad inoltrare e-mail al professionista, selezionato in base alle disponibilità orarie accordate e alle esigenze del cliente, se queste sono espresse.

“Il terapeuta riceve un'e-mail con l'appuntamento già concordato da confermare, una volta ricevuta conferma dall'utente, viene inviato il link agli interessati (cliente e terapeuta) per il video-collegamento. Concluso il primo consulto, personalmente ho sempre concordato con il cliente l'appuntamento successivo ed inviato comunicazione alla segreteria del progetto, in modo che inviasse il nuovo link in prossimità del successivo incontro” ha spiegato la Dott.ssa Francesca Evangelista, psicoterapeuta in formazione presso Ordine Ospedaliero (Fatebenefratelli).

I vantaggi del consulto online sono evidenti:

- si evitano spostamenti che potrebbero comportare un rischio di contagio;
- si ha la possibilità di collegarsi ovunque, anche durante una pausa dal lavoro;
- necessità di avere uno spazio dedicato con un minimo di privacy;
- possibilità di collegarsi con qualsiasi dispositivo (anche da cellulare).

I vantaggi e benefici consistono nel poter avere un supporto qualificato a distanza, così da affrontare emozioni in molti casi mai provate prima, perché legate ad una situazione nuova per tutti, di grande incertezza e paura sia nel presente che per il futuro. Il fatto che venga erogato a distanza agevola gli utenti nell'organizzazione del tempo da dedicare al consulto.

La gratuità del servizio è un ulteriore vantaggio, considerando che molte persone hanno perso il lavoro o si trovano ad avere introiti economici ridotti a causa della pandemia. In più, può rappresentare un'occasione per gli utenti per sperimentare cosa significhi poter chiedere e ricevere un aiuto qualificato in un momento di difficoltà emotiva e sviluppare una maggiore cura e padronanza di sé.

Fatica, ansia, paura del futuro: il disagio sulla psiche post-lockdown

“Ho riscontrato prevalentemente sensazioni di fatica e mancanza di energie, associati a sintomi di ansia legati a stati mentali del tipo "potrebbe non finire mai", "potrei morire", "potrebbe succedere qualcosa di brutto alle persone a me care" ha affermato la Dott.ssa Evangelista in merito al confronto con chi ha richiesto il servizio.

In generale tra i disagi psicologici il più comune è stato: pensieri legati a ideazione catastrofica rispetto al futuro con percezione di riduzione delle proprie risorse personali, che comportano ansia e somatizzazioni, accompagnati spesso da comportamenti di evitamento di situazioni specifiche.

“Il disagio prevalente è legato a sintomi ansioso-depressivi, che si associano a pensieri pessimistici rispetto a se stessi, al futuro e al mondo: in particolare, è forte un senso di impotenza rispetto alla situazione con difficoltà legate al processo di accettazione dei cambiamenti che la pandemia ha comportato” ha continuato la psicoterapeuta.

Il diritto di conoscere se stessi (Dott.ssa Evangelista)

La salute mentale vale al pari della salute fisica: spesso, infatti, molti sintomi rappresentano somatizzazioni legate a specifici pensieri. Risulta pertanto fondamentale rendere accessibile un percorso psicologico, di sostegno o terapeutico, affinché la persona abbia la possibilità di conoscere il proprio funzionamento, apprenda tecniche di gestione dell'ansia, abbia in generale la possibilità di comprendere che c'è una soluzione alle proprie problematiche e che non sono pensieri così "strani o bizzarri", ma hanno un senso logico nella sua storia di vita.

“Si rende necessaria una campagna di sensibilizzazione alla salute mentale, che parta anche dall'ordine professionale o da strutture preposte a tali servizi. Il servizio del Progetto Ricominciare svolge tale funzione e credo che debba esserci una diffusione ancora maggiore, in modo che chiunque abbia intenzione di intraprendere un percorso, o semplicemente ne abbia la curiosità, possa essere accolto. Mi è capitato ad esempio, che la difficoltà ad intraprendere un percorso sia legata anche a difficoltà economiche e alla scarsa conoscenza di quali siano le strutture dove poter rivolgersi”.

“La scelta di intraprendere un percorso o chiedere – anche solo un consulto – è una scelta personale: è l'esito di un processo decisionale basato sul riconoscimento dei costi legati ai sintomi presenti e di quanto questi interferiscano con il proprio funzionamento e la qualità di vita. Credo che ognuno abbia il diritto di conoscere se stesso, che ci voglia una dose di coraggio, ma che spesso rappresenta la scelta più vantaggiosa nel lungo periodo”.

“Questa esperienza può essere condivisa anche con altre persone e contribuire a migliorare l'apertura verso la ricerca di un supporto psicologico, dove necessario. Elemento di valore del Progetto Ricominciare è indubbiamente la gratuità e la possibilità di beneficiarne da remoto in un periodo in cui i nostri ritmi di vita sono stati spesso alterati da onerosi carichi aggiuntivi sia lavorativi che familiari” ha aggiunto la Dott.ssa Pomesano.

Vantaggi e benefici di un consulto psicologico online (Dott.ssa Marcolin)

La modalità online di consulto psicologico – pur con svantaggi derivanti da una relazione più difficoltosa, impacciata, diffidente, in cui è più faticoso comunicare empatia tra paziente e terapeuta – può comunque essere utile, efficace e vantaggiosa: perché consente di "collegarsi" più agevolmente, velocemente, con minori costi.

“Il tempo, la serietà, l'autorevolezza che derivano dalle competenze del terapeuta, a mio avviso, consentono il superamento della "barriera" della distanza: addirittura, per qualcuno tenere inizialmente un po' di distanza potrebbe anche risultare rassicurante. Il vantaggio in condizioni di emergenza sanitaria, che comporta tanto la necessità di distanza quanto quella di assicurare sostegno alle persone con disagio psicologico conseguente alla pandemia, è grandissimo” ha sottolineato la Dott.ssa Stefania Marcolin, psicologa dell'Area Disabilità Intellettiva in comorbilità psichiatrica del Centro Sant'Ambrogio.

“Andrebbe anche considerato il fatto che il nostro abitarci gradualmente a questa nuova modalità comunicativa in generale, conoscendo e padroneggiando le nuove tecnologie, ci farà anche superare la percezione di distanza nella relazione tra noi e chi c'è dalla altra parte del video”.

Quali sono i principali disturbi, sensazioni negative o stati psichici di coloro che hanno richiesto un aiuto specialistico in questo ultimo periodo?

“Nella mia modestissima esperienza di sportello nel contesto di questo progetto si è trattato di disturbi depressivo-ansiosi, proprio in un operatore sanitario impegnato in reparto Covid: il consulto è stato utile anche per fare rete con altre risorse e indirizzare ad altri interventi specialistici complementari ritenuti utili, come consulto psichiatrico o neurologico per psico-farmacoterapia” ha spiegato la Dott.ssa Marcolin.

Il virus ha forzato e precipitato un aspro e crudo confronto con il tema della morte, che generalmente ci trova impreparati (la cosa più certa della vita, non si affronta mai!), della separazione, della sicurezza personale e dei propri cari, delle priorità ribaltate.

“Il virus ha scoperto una grande immaturità dell'individuo e della nostra società, espressa nel disorientamento generale: da qui molti sono stati traumatizzati, una parte si è scompensata nella paranoia NO VAX e nella oppositiva aggressività. Tanti però hanno e stanno elaborando, hanno trovato motivazione e carica positiva e solidale verso la propria esistenza e verso il prossimo, spendendosi per gli altri”.

La salute mentale al primo posto: consigli per chi fa fatica a chiedere aiuto

“La salute mentale è da sempre data per scontata: ci sono screening per tutte le patologie (seno, occhi, udito, colon e così via) ma poco o nulla per la cura e il nutrimento della serenità, stabilità, autocontrollo, capacità di rilassarsi, strategie per fronteggiare fonti di stress. Ci si occupa di salute mentale solo quando vacilla o la si perde: per questo, temo che la pandemia sarà l'esordio di molte crisi” afferma la Dott.ssa Marcolin.

“Mi sentirei di rassicurarli sul fatto che tutti abbiamo incontrato difficoltà a vivere in una situazione di pandemia prolungata come questa, e che a volte non è sufficiente confrontarsi con amici o familiari per stare meglio – ha sottolineato la specialista – Aggiungerei che la possibilità di ricevere un supporto qualificato gratuito rappresenta un'occasione preziosa per prendersi cura di se stessi, del proprio presente e del proprio futuro, anche a vantaggio delle persone che fanno parte della nostra vita. Chiedere aiuto non è segno di debolezza, ma di maturità e responsabilità verso se stessi e gli altri”.

“La salute mentale è un elemento imprescindibile per il benessere proprio e della comunità sociale. Investire risorse ed energie per la salute mentale significa, oltre a supportare concretamente chi vive una situazione di disagio più o meno grave, aiutare le persone ad essere consapevoli di sé, a raggiungere i propri obiettivi di vita e a trasmettere serenità e amore anche ai più piccoli, sostenendoli nella costruzione di un futuro armonioso” ha aggiunto invece la Dott.ssa Pomesano.



MAPPA DEI RISCHI SACE 2023



La mappa dei rischi di SACE segnala quest'anno uno stato di fragilità che rallenta l'attività economica globale e il commercio internazionale.

Il mappamondo interattivo di SACE presenta i profili di rischio per le imprese che esportano e investono in 194 mercati esteri. Il set di indicatori utilizzato dagli analisti valuta:

- il rischio di credito;

- il rischio politico;
- aspetti di sostenibilità (cambiamento climatico, transizione energetica).

L'analisi evidenzia una generale stabilità del quadro dei rischi del credito globali, nonostante le circostanze geopolitiche avverse.

I rischi politici peggiorano in un contesto globale fortemente polarizzato da elementi di natura geopolitica, in particolare nella componente di violenza politica.

Peggiorano i rischi climatici, migliorano gli indicatori di transizione energetica.

L'analisi assegna a ogni Paese, per ciascun indicatore, un punteggio da 0 a 100 (0 rischio minimo, 100 rischio massimo).

Rischio del credito

Si tratta del rischio che la controparte estera (sovrana, bancaria o corporate) non sia in grado o non sia disposta a onorare le obbligazioni derivanti da un contratto commerciale o finanziario. Dei 194 Paesi analizzati, in 57 diminuisce il livello di rischio, 72 Paesi restano stabili, mentre in 65 aumenta.

Le principali geografie avanzate presentano un profilo creditizio invariato con Germania e Francia (stabili rispettivamente a 18 e 23). Migliora il profilo di Portogallo e Grecia (rispettivamente a quota 42 e 66). Con l'ingresso nell'Unione monetaria europea, la Croazia migliora lo score del credito (diminuisce a 55).

In Medio Oriente, i Paesi produttori di commodity dell'energia hanno beneficiato dell'aumento dei prezzi, con ricadute positive sulle finanze pubbliche, come Arabia Saudita (32), Emirati Arabi Uniti (36) e Oman (62).

In Africa, aumentano gli score in Ghana (88), Etiopia (93) e Kenya (81). Malgrado le esportazioni energetiche, l'Egitto (83) vede peggiorare il proprio score a causa dell'impatto della guerra sull'approvvigionamento di materie prime agricole, così come Nigeria (85) e Sudafrica (67). In Tunisia (92) si registra un peggioramento della situazione economica in tutti i comparti.

In Europa emergente e CSI il rischio di credito risente della pesante escalation della crisi russo-ucraina. In difficoltà la Romania (58) gravata da un più costoso import energetico.

In Turchia (84) il ripetuto taglio dei tassi di interesse e l'inflazione sopra l'80% hanno causato una perdita di fiducia degli investitori internazionali con conseguente downgrade da parte di tutte le agenzie di rating.

In Asia grazie al progressivo consolidamento fiscale e a una robusta crescita economica l'India (60) figura tra i best performer dei principali mercati globali. Migliorano Vietnam (67), Taiwan (23) Malesia (35) e Indonesia (54). I rischi bancari e corporate sono in aumento in Thailandia (60) e Cina (50) caratterizzati da un elevato livello di debito privato. Corea del Sud (21) e Filippine (50) beneficiando di ampie risorse pubbliche hanno saputo affrontare le sfide causate dal protrarsi della guerra in Ucraina.

In America Latina proseguono con una buona performance di crescita Brasile (55) e Messico (44). Anche l'Argentina (81) nonostante un quadro politico ed economico incerto vede un miglioramento della propria dinamica debitoria.

Rischio politico

Gli indicatori di rischio politico (guerra, disordini civili e violenza politica, esproprio, violazioni contrattuali, restrizioni al trasferimento e alla convertibilità valutari) fotografano un peggioramento. Dei 194 Paesi analizzati, 35 migliorano, 71 sono stabili e 88 peggiorano.

Nell'Europa emergente e CSI, il conflitto ha aumentato il rischio in Russia, Bielorussia (entrambe a 97), nell'Est d'Europa e nella regione del CSI e ha contribuito a riacutizzare le tensioni già presenti in Kosovo (71), Serbia (50), Moldavia (64), Bosnia (66), Azerbaijan (59) e Armenia (65).

In Africa, si vedono gli effetti della mancanza di materie prime alimentari e delle proteste sociali come in Tunisia, Egitto e Nigeria (dove aumentano gli score rispettivamente a 76, 71 e 84). Negli ultimi due anni, in alcuni Paesi dell'Africa Subsahariana si è assistito a diversi colpi di stato - in Ciad (81), Guinea (85), Mali (85) e Burkina Faso (77) - e a continui scontri tra governo e ribelli in Etiopia (90), Repubblica Democratica del Congo (86) e Rwanda (52). In peggioramento anche il Sudafrica (53). Migliora l'Algeria (61) che ha incrementato le proprie entrate in valuta in seguito alla ridefinizione delle forniture energetiche globali.

Migliorano le economie del Golfo, EAU (21), Arabia Saudita (41) e Oman (44).

In America Latina si fanno sentire le disuguaglianze sociali e territoriali: in Colombia (50), Brasile (50) con le recenti contestazioni elettorali e Perù (47) scosso da episodi di violenza politica sempre più ricorrenti e intensi.

Diversamente in Asia il quadro rimane relativamente più stabile, ma non vanno trascurate le perduranti e crescenti tensioni tra Cina (41) e Taiwan (20).

Transizione energetica e cambiamento climatico

Il set di indicatori sviluppato da SACE insieme a Fondazione Enel comprende un indicatore di rischio di cambiamento climatico a cui si aggiungono due campi di analisi: il benessere sociale (demografia, uguaglianza, salute, istruzione e lavoro) e la transizione energetica, che misura lo stato di avanzamento della riconversione verso un nuovo mix energetico quale fattore di resilienza.

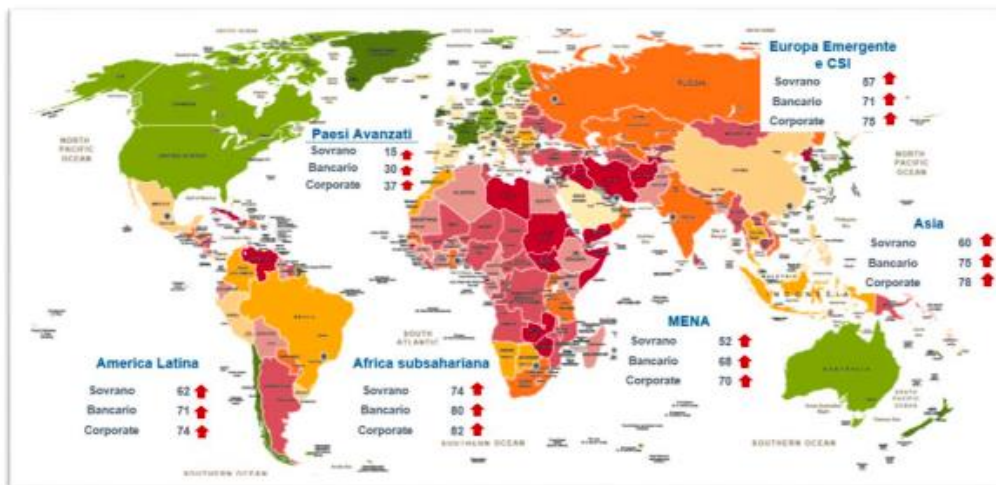
Gli indicatori di transizione energetica, mostrano un parziale miglioramento trainato dalle rinnovabili. Europa, America Latina e Asia, trainata dalla Cina, si confermano le aree di maggiore crescita nelle rinnovabili. In avanzamento anche Stati Uniti e Canada. Il Brasile rientra tra i Paesi più virtuosi su scala globale grazie al sostanziale contributo dell'idroelettrico e all'espansione del solare.

Gli indicatori di rischio climatico presentano un peggioramento nell'ultimo anno, seppure con alcune differenze dal punto di vista geografico.

L'Asia è la più esposta al rischio di fenomeni naturali avversi a causa di temperature in aumento due volte più rapidamente rispetto alla media globale. Le geografie con il più alto indice di rischio climatico dell'area sono India (94), Bangladesh (96) Pakistan (78) e le Maldive (83). Fenomeni di estrema siccità hanno interessato la Cina (99) nei mesi estivi del 2022 danneggiando la produzione agricola e causando una crisi energetica, con ripercussioni sulla produzione industriale.

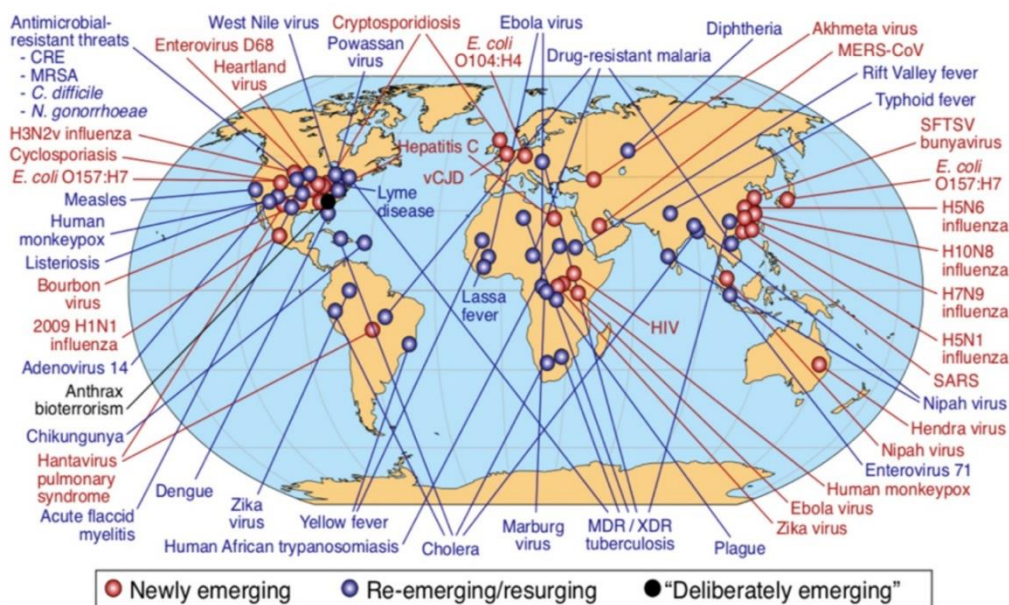
Anche l’Africa Subsahariana riporta un cospicuo aumento degli indicatori di rischio climatico, con dinamiche differenti. Eventi alluvionali hanno colpito il Sudafrica (84), la Nigeria (82), Burkina Faso (80), Camerun (38), Ciad (83), Mali (77), Niger (97), causando 1,3 milioni di sfollati. Al contrario, in Etiopia (86), Kenya (96), Somalia (86) e Tanzania (77) la siccità si protrae dal 2020 e gli score sono in aumento. La siccità è il principale fattore di rischio climatico anche in Egitto (32), Tunisia (32) e Marocco (37) che hanno riportato un incremento dei punteggi per la scarsità idrica. Eventi climatici estremi mettono inoltre a repentaglio la sicurezza energetica, come in Repubblica Democratica del Congo (76), Etiopia, Uganda (69), Zambia (93) e Mozambico, che producono oltre tre quarti della propria energia tramite idroelettrico.

In America Latina si registra un livello non particolarmente elevato di rischio. Honduras (84), Guatemala (81), Nicaragua (70), Costa Rica (67) ed El Salvador (66) fanno parte di una lunga fascia territoriale colpita da siccità ricorrenti e prolungate, a volte interrotte da fenomeni piovosi estremi.



Nota: Rischio di credito per area e controparte nel 2021 (media); 0 = rischio minimo; 100 = rischio massimo.
Fonte: SACE

Una mappa degli eventi epidemici fra il 2011 e il 2018 nel mondo



Fonte: Organizzazione Mondiale della Sanità

Alla luce di eventi come la pandemia da COVID-19, la guerra in atto tra Russia ed Ucraina e molti altri, di cui quotidianamente sentiamo parlare, viene spontaneo chiedersi se l'essere umano sia in grado di:

- imparare da errori ciclicamente commessi, reiterati e perpetrati (quali guerre, devastazioni, distruzioni, depauperamento di risorse, etc..);
- cooperare attivamente ed in modo sincero con i propri simili;
- tutelare e preservare il pianeta su cui vive;
- evolversi;

o se sia destinato ad una lenta ed inseribile regressione che lo porterà alla estinzione di massa.

GLOBAL CORPORATE STRATEGIES



And where are you placed on this decision-making and managerial scale?