appunti
www.centroappunti.it
Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino

Appunti universitari
Tesi di laurea
Cartoleria e cancelleria
Stampa file e fotocopie
Print on demand
Rilegature

NUMERO: 1014 DATA: 14/07/2014

A P P U N T I

STUDENTE: Teodonio

MATERIA: Sintesi di Economia

Prof. Vietti

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.
Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTI E NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 3 di 54

SINTESI DI ECONOMIA

Studente : Teodonio Domenico
Corso di Economia e Organizzazione di impresa
Prof. Vietti Emmanuele

Corso di laurea in Ingegneria Aerospaziale
Politecnico di Torino A.A.2013/2014

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 3 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 5 di 54

- **fisico-naturale**, ambiente geografico vero e proprio;
- **economico**, che ricalca la realtà monetaria in cui l'azienda si colloca:
  - *economia di mercato*, in cui i mezzi di produzione sono di proprietà privata e i prezzi sono decisi dalla legge della domanda e dell'offerta;
  - *economica collettivistica*, con mezzi di produzione pubblici e prezzi decisi a tavolino.

  Nella realtà non esistono economie di mercato e collettivistiche pure, esistono, tuttalpiù, le sfumature.
- **sociale**, relativamente ai vari *trends*, usi e costumi;
- **politico-normativo-legislativo**, riferendosi alle leggi della nazione in cui l'azienda opera;
- **culturale**, in ambito di alfabetizzazione, cultura generale e specifica, etc.;
- **tecnologico**, legato ai mezzi tecnici cui può attingere l'azienda.

- **specifico**, inteso come il settore economico in cui opera l'azienda (acciaio, elettronica, fast food, gioielli, e così via).

Un'azienda, nell'operare, deve rapportarsi al mercato in cui si trova. Pertanto deve avere un certo atteggiamento nei confronti dei consumatori, variabile ovviamente a seconda del prodotto offerto. Un generico bisogno può infatti essere soddisfatto con beni diversi, ed è lì che l'azienda deve scegliere dove collocarsi: prodotto migliore (con costi e ricavi maggiori) o qualità più scarsa (più economicamente accessibile)? È qui che si stabiliscono i regimi di mercato: a seconda del prodotto, esistono più o meno venditori e più o meno acquirenti. L'interposizione di essi genera il **regime di mercato**, come nella tabella sotto.

	Un solo acquirente	Pochi acquirenti	Molti acquirenti
Un solo venditore	Monopolio a domanda monopsonistica	Monopolio a domanda oligopsonistica	Monopolio a domanda concorrenziale
Pochi venditori	Oligopolio a domanda monopsonistica	Oligopolio a domanda oligopsonistica	Oligopolio a domanda concorrenziale
Molti venditori	Concorrenza imperfetta a domanda monopsonistica	Concorrenza imperfetta a domanda oligopsonistica	Concorrenza bilaterale imperfetta

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 5 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 7 di 54

- **tecnologia e mezzi tecnici**, mezzi materiali utilizzati per realizzare la strategia;
- **variabile umana**, ultima ma non meno importante, imprevedibile nella maggior parte dei casi.

Nel 19° secolo venne teorizzato da Taylor il modello organizzativo per eccellenza, che ai giorni nostri è solo parzialmente applicabile. Esso si basava sulla parcellizzazione del lavoro ai compiti più elementari e al successivo coordinamento di esso in una struttura piramidale, in modo da sfruttare la collettività al massimo. Esso ha il grande difetto, però, di pretendere di essere universale e applicabile in ogni circostanza. Va ricordato, infatti, che non esiste un modello organizzativo ideale, e ogni modello ha i suoi pro e i suoi contro, si tratta di raggiungere dei compromessi.

Il coordinamento del lavoro, nel modello Tayloristico o classico, è basato sui seguenti cinque principi:

1. **principio scalare, o gerarchico**: il potere deve fluire in maniera chiara dall'alto verso il basso;
2. **principio dell'eccezione**: i compiti ripetitivi dovrebbero essere delegati ai subordinati per far risolvere i problemi eccezionali ai supervisori;
3. **principio dell'ampiezza limitata del controllo**: un supervisore dovrebbe poter gestire i suoi subordinati, che non devono quindi essere in numero eccessivo;
4. **principio dell'unità di comando**: i subordinati non possono avere più di un supervisore onde evitare ordini contraddittori o la zona grigia (nessun ordine);
5. **principio della correlazione tra responsabilità e potere decisionale**: colui che ha potere decisionale e lo applica, si assume la responsabilità del suo operato.

Come già detto, non esiste il modello organizzativo universale, semmai è preferibile ai giorni nostri utilizzare un **approccio contingency**, analizzando quindi pro e contro di un possibile modello organizzativo, a seconda dei vari fattori contingenti.

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 7 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 9 di 54

iv. **lavoro di direzione** o **manageriale,** caratterizzato da bassa specializzazione

orizzontale e bassa specializzazione verticale.

Raggruppare le attività può essere fatto in base a diversi criteri di raggruppamento. Possono dividersi nei seguenti macro criteri, a loro volta suddivisi:

- per <u>input</u>, al fine di massimizzare il rendimento della produzione e il livello tecnico e qualitativo del fattore umano:
  - per conoscenze/abilità;
  - per tecnologie utilizzabili;
  - per funzione.
- per <u>output</u>, al fine di massimizzare l'efficacia della produzione e accontentare i clienti:
  - per cliente;
  - per area geografica;
  - per progetto;
  - per business/prodotto.
- altro:
  - per base numerica;
  - per base temporale;

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 9 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 11 di 54

4. **Determinare il livello di decentramento decisionale.**
   In altre parole determinare l'altezza della piramide che è l'impresa, e consiste nell'affidare parte del potere decisionale verso il basso, in maniera formale, o lungo lo stesso piano, in maniera informale, mediante il meccanismo della delega. Sono i vari fattori contingenti a determinare in che modo e quanto la struttura sia decentrata.

5. **Formalizzare le regole di divisione e coordinamento del lavoro.**
   Effettuato in forma scritta, per evitare che la struttura rimanga tale solo sulla carta, e per evitare variazioni nei comportamento. Ciò determina, quindi, i processi e le attività da effettuare, chi andrà a compierli e in che modo.

6. **Dimensionare l'organico.**
   Ovvero determinare quanto e di che tipo di personale l'azienda ha bisogno. Per processi di produzione con tempo standardizzato c'è una semplice formula:

   n = (tempo di produzione unitario)*(volume di produzione nel dato periodo)/(tempo di lavoro di un singolo lavoratore nel dato periodo)

   mentre per i processi non standard la quantificazione è più complessa e non segue una regola.

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 11 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 13 di 54

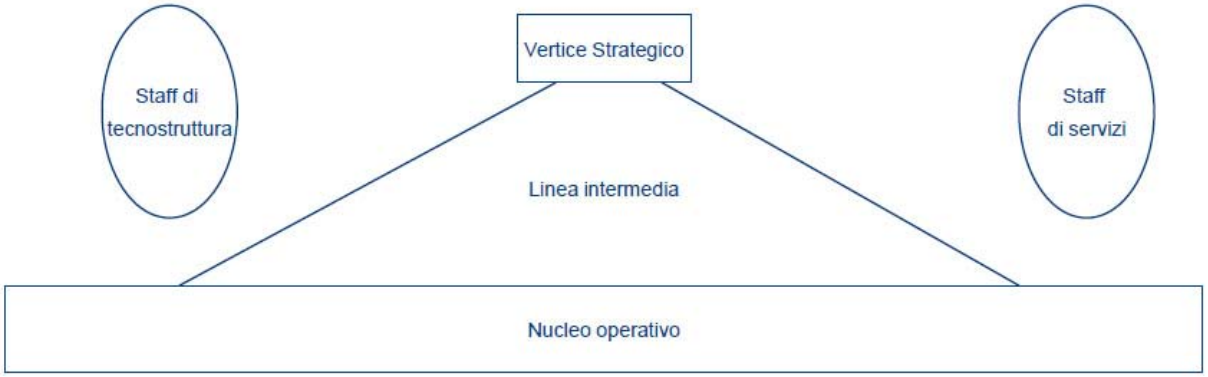
5.2. *operativa.*

1. ***Configurazione embrionale***.
   In tale configurazione il ruolo fondamentale è occupato dal capo, che rappresenta il vertice strategico, e al quale l'intera azienda è indissolubilmente legata. Ha come caratteristiche positive la buona elasticità agli influssi esterni (se il capo è capace), ma appena viene meno l'unica persona capace di gestirla, l'azienda fallisce.

   La linea intermedia è poco sviluppata e gli staff, sia di servizi che di tecnostrutture, o non ci sono o sono poco importanti.

   I meccanismi di controllo sono elementari e il coordinamento è di tipo gerarchico e di supervisione.
   Esempio: bottega, bar, pizzeria.
2. ***Burocrazia meccanica***
   Naturale evoluzione della configurazione embrionale, il ruolo fondamentale è occupato

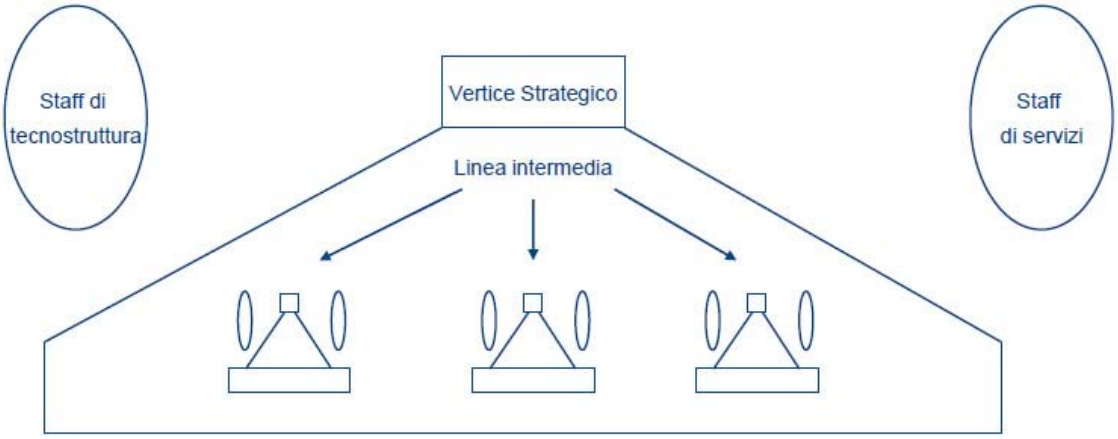
   dallo staff di tecnostruttura, che decidono in gran parte come standardizzare i processi di gestione e di produzione; è presente anche lo staff di servizi e la specializzazione dei



© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 13 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 15 di 54

4. ***Configurazione diversificata e decentrata.***
Molto evoluta, opera in diverse aree di business mediante l'utilizzo di sottounità, che operano senza collaborare. Anzi, essendo in lotta per raggiungere il vertice di comando, capita che si intralcino a vicenda, andando a diminuire il reddito effettivo dell'azienda. Ogni sottounità è dotata del proprio vertice strategico, e quindi del proprio responsabile di *business unit*.



La linea intermedia è particolarmente sviluppata, in più c'è la presenza di staff "centrali" che amplificano il decentramento della società.

I meccanismi di controllo sono evoluti e sofisticati, basati sul concetto di responsabilità del profitto, il coordinamento tra *business units* avviene in maniera non tradizionale.

Esempio: Carrefour, Sony, Microsoft.

5. ***Adhocrazia.***
Con adhocrazia (dal latino *ad hoc*, fatto apposta) si intende un azienda orientata prevalentemente a soddisfare specifiche esigenze e destinata a trasformarsi frequentemente per adattarsi. Si distingue in due tipi:

5.1. Adhocrazia operativa.
Realizza commesse / progetti specifici a discrezione del cliente, e deve soddisfare una certa flessibilità per soddisfarle, essendo per natura mutevoli e molto variegate.

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 15 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 17 di 54

Esempi: Apple, banche (mutui ed iniziative), centri di ricerca, Amazon.

TABELLA DELLE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE				
Configurazione	***Caratteristiche***	***Organi di configurazione***	***Meccanismi di controllo***	***Meccanismi di coordinamento***
Embrionale	Buona elasticità Legata al capo Padronale Accentrata	Vertice ++ L. intermedia – N. operativo + Tecnostrutture o Servizi o	Elementari	Poco evoluti, prevalentemente gerarchici e di supervisione
Burocrazia Meccanica	Stardardizzazione dei processi Specializzazione nei compiti Decentrata Gerarchica	Vertice L. intermedia + N.operativo Tecnostrutture++ Servizi	Evoluti, basati sulla standardizzazione dei processi	Evoluti
Professionale	Larga autonomia nel lavoro (*professionals)* Politica Decentrata	Vertice – L. intermedia – N.operativo ++ Tecnostrutture – Servizi +	Inefficaci o inesistenti a casa dell'autonomia	Standardizzazione conoscenze e capacità
Diversificata e Decentrata	Tante *business units* Lotta per il potere Molto decentrata	Vertice ++ L. intermedia ++ N. operativo + Tecnostrutture Servizi	Evoluti, basati sulla responsabilità di profitto	Inesistenti, semmai non convenzionali (intralcio reciproco)
Adhocrazia Operativa	Lavora sotto specifiche di progetto Flessibile Matriciale	Vertice L. intermedia + N.operativo + Tecnostrutture Servizi	Monitoraggio da parte del *project manager* per ottenere qualità in tempi brevi e a costi contenuti	Basato sulle logiche del *project manager*
Adhocrazia Innovativa	Finalizzata all'innovazione Nucleo operativo a volte scorporato	Vertice L. intermedia + N.operativo – Tecnostrutture o Servizi+	Inefficaci o inesistenti, non esiste un processo specifico	Adattamento reciproco spontaneo, rafforzamento rapporti orizzontali

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 17 di 54

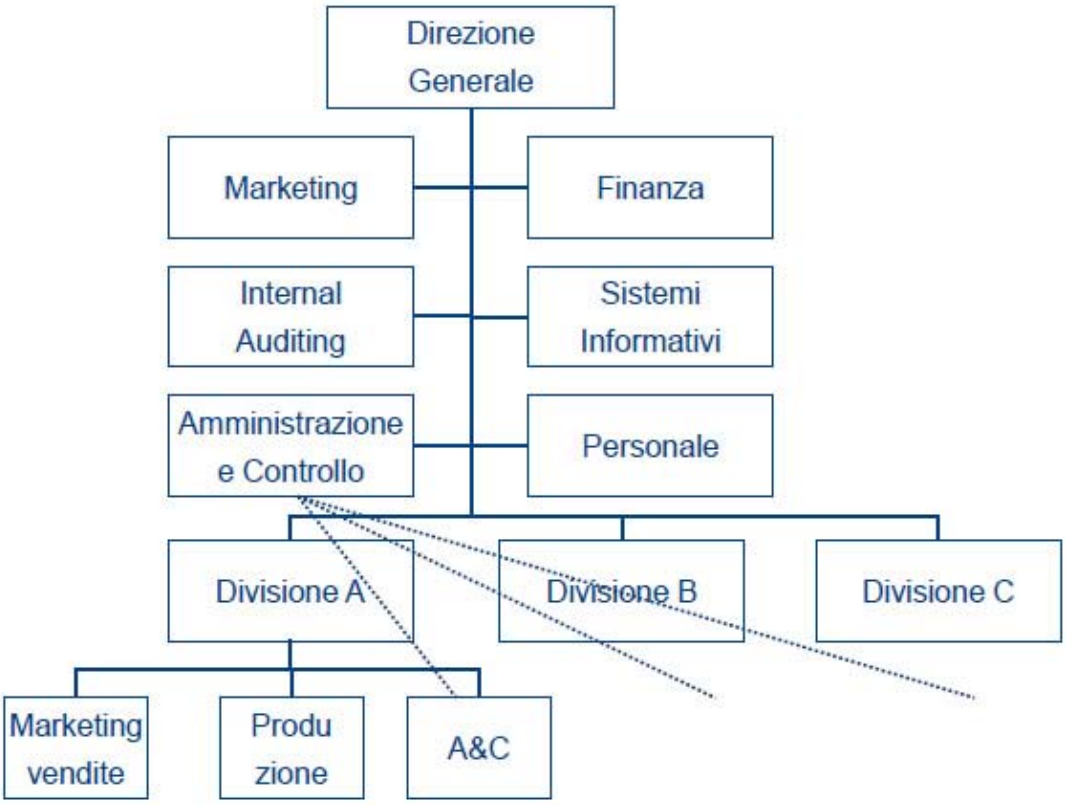
© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 19 di 54

Il problema di tale controllo di gestione è quello già accennato di frenare la crescita aziendale, limitandosi ad una mera gestione settoriale.

- ***Struttura multidivisionale***
  Caratterizzata da un elevato livello di decentramento, risulta essere molto articolata e complessa. Ogni "divisione" (concetto analogo a quello di *business unit)* è estremamente autonoma e diversificata l'una dall'altra e gestita da un manager. Tale tipo di struttura può articolarsi in tre tipi di forme:

  - *forma "pura"*: divisioni reciprocamente indipendenti e senza scambi di risorse tra di esse. Ogni divisione ha un raggruppamento e coordinamento del lavoro finalizzato all'output, e le risorse vengono spartite dalla direzione tra i vari manager in maniera parallela. La direzione generale non interferisce nel *management* della *business unit*, ma ne valuta la *performance* alla fine dell'esercizio.

    È formata da una direzione generale e organi di staff centrali, direzioni



© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 19 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 21 di 54

Gli organi di staff non hanno particolare rilievo.

Il controllo di gestione pone particolare enfasi al coordinamento degli organi funzionali con quelli progettuali, effettuando controlli incrociati sui risultati. Sussiste il concetto di *corresponsabilità*, ovvero responsabilità condivisa.

Le varie strutture organizzative non sono soltanto queste quattro: ogni azienda può assumere una situazione ibrida per esigenze specifiche. La scelta di una o dell'altra struttura dipende fortemente dalle variabili di contesto.

TABELLA DELLE MACRO STRUTTURE ORGANIZZATIVE				
Struttura	***Caratteristiche***	***Staff***	***Decentramento***	***Controllo di gestione***
Elementare	Incentrata sul capo Non è una vera e propria struttura Non c'è formalizzazione	Inesistenti	Basso	Inesistente
Plurifunzionale	Ogni funzione dell'azienda è gestita da un manager Le funzioni possono mancare di comunicazione	Massiccia presenza	Medio – basso	Basato su centri di responsabilità
Multidivisionale	Divisa in *business units*, le risorse vengono distribuite parallelamente e non ci sono scambi La direzione non interferisce nel management	Staff centrali e staff periferici	Alto	Basato sulla valutazione delle performance organizzative
A matrice	Diversi criteri di suddivisione del lavoro Cerca di ottenere sia efficienza che efficacia	Non hanno particolare rilievo	Medio	Controlli incrociati Corresponsabilità tra funzioni e progetti

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 21 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 23 di 54

anche il rendiconto finanziario. Oltre questi tre ne possono essere allegati altri, ad esempio la relazione sulla gestione.

Lo stato patrimoniale e il conto economico sono sì suddivisi in attivo-passivo (impieghi-fonti) e costi-ricavi, ma secondo il codice civile c'è bisogno di un'ulteriore classificazione.

Stato patrimoniale

- *Attivo:*
  - A. *Crediti verso soci non ancora dovuti*: crediti che i soci ancora non hanno versato;
  - B. *Immobilizzazioni*: capitale investito. Per materiale si intende qualsiasi mezzo di produzione fisico, per immateriale si intende un mezzo di produzione astratto (come una licenza o un brevetto), mentre per finanziario si intendono le azioni e i BOT.
  - C. *Attivo circolante*: indica l'insieme di magazzino, conto bancario e denaro contante, con aggiunta dei crediti esigibili nel breve periodo.
  - D. *Ratei e risconti*: con rateo si intende un flusso di cassa futuro per un'attività corrente, per risconto un flusso di cassa anticipato per un'attività futura. Positivi, se nell'attivo.

- *Passivo:*

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 23 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 25 di 54

La redazione del bilancio di esercizio avviene secondo alcuni "**principi contabili**". I più rilevanti sono i seguenti:

- **principio di continuità aziendale**: esprime l'ipotesi base che l'impresa continui la sua attività in futuro, quindi i dati relativi al bilancio siano applicati ad un'azienda funzionante, e non in liquidazione;
- **principio della prudenza**: i profitti non realizzati non vanno contabilizzati, mentre le perdite vanno inserite nei prospetti anche se probabili e non certe;
- **principio della competenza**: i componenti di reddito (costi e ricavi) vanno inseriti nel bilancio dell'esercizio in cui vengono sostenute le attività, e non nell'esercizio che genera flussi di cassa. Piuttosto, tali flussi vanno inseriti in ratei e risconti.
- **principio di correlazione tra costi e ricavi**: i flussi economici devono essere relativi ad una certa attività e avere **competenza economica** in un certo periodo di tempo, per una corretta interpretazione.
  - un ricavo è economicamente competente in un certo periodo di tempo se le attività che hanno generato tale ricavo sono state svolte in tale periodo;
  - un costo è economicamente competente in un certo periodo di tempo se i fattori produttivi acquistati sono stati utilizzati per qualche processo produttivo in tale periodo, e non oltre.

  Il reddito del periodo di tempo è dato dalla differenza tra i ricavi e i costi con competenza economica di tale periodo.

  Nel caso ci siano incongruenze dovute a processi produttivi non terminati nel periodo di tempo stabilito vanno impostate delle rettifiche per rispettare il principio di competenza. Le **rettifiche** possono essere:

  - di storno, se relative a costi o ricavi che, pur essendo stati contabilizzati nel periodo stabilito, hanno competenza economica in un altro periodo;
  - di imputazione, se relative a costi o ricavi con competenza economica nel periodo, ma contabilizzati in periodi diversi.

Il bilancio di esercizio deve essere sempre disponibile per la consultazione dei managers e deve essere conservato nella sede della società.

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 25 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 27 di 54

Gli indici possono essere dei rapporti o delle differenze. I rapporti possono distinguersi in indici di composizione, relativi a valori e totali di stato patrimoniale e conto economico, o di situazione, relativi a sezioni diverse di conto economico o stato patrimoniale, oppure operativi, se contengono operazioni tra sezioni di documenti diversi.

Per definire degli indici adatti bisogna poter operare su ogni aspetto della vita dell'organizzazione, va quindi eseguita un'ulteriore riclassifica di conto economico e stato patrimoniale.

RICLASSIFICA DELLO STATO PATRIMONIALE			
ATTIVITÀ - IMPIEGHI		PASSIVITÀ - FONTI	
ATTIVO	CATEGORIE ANALITICHE	PASSIVO	CATEGORIE ANALITICHE
FISSO	Immobilizzazioni: • materiali • immateriali • finanziarie	CAPITALE PERMANENTE	Mezzi propri (Patrimonio netto = capitale sociale + utile d'esercizio + riserve)
CIRCOLANTE	• Magazzino • Liquidità differite (crediti)		Passività consolidate (debiti per il medio e lungo periodo, accantonamenti)
	Liquidità immediate	CAPITALE A BREVE	Passività correnti (debiti a breve termine)

Il livello di disponibilità liquida è dato dall'intensità del verde, quello dell'esigibilità dall'intensità del rosso. Attivo e passivo in tale riclassifica sono ordinati dall'alto verso il basso a seconda del loro livello di disponibilità liquida e di esigibilità.

Questo nuovo modo di vedere lo stato patrimoniale implica una visione temporale delle due sezioni: in particolar modo, **l'attivo circolante** indica gli impieghi in attesa di realizzazione in un **periodo inferiore ai 12 mesi o già disponibili**, l'**attivo fisso indica un tipo di impiego realizzabile in un periodo più lungo**. Si intende invece con **passivo "a breve" il debito che deve essere saldato prima dei 12 mesi**, mentre per **permanente quello con esigibilità prolungata oltre tale periodo**.

C'è inoltre un altro tipo di macro categorie per classificare attivo e passivo: le liquidità immediate sono dette "attivo in attesa di utilizzo", il restante è "attivo in attesa di realizzo"; i mezzi propri sono classificati come "capitale di rischio", mentre il resto del passivo è detto "capitale di credito".

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 27 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 29 di 54

5. **Risultato operativo – EBIT**, ossia "quanto frutta l'azienda" considerando anche ammortamenti e crediti non riscuotibili. Il significato di EBIT deriva dal precedente.
6. **Risultato della gestione caratteristica**, dato dal risultato operativo senza gli oneri finanziari.
7. **Utile corrente**, comprendente anche le immobilizzazioni non materiali e oneri straordinari.
8. **Risultato ante imposte**, risultato senza considerare le imposte sul reddito.
9. **Risultato netto** di esercizio.

Ricavi del venduto (liquidi effettivi e differiti)
- sconti, abbuoni, resi, rettifiche
RICAVI NETTI DI ESERCIZIO
+ immobilizzazioni materiali
+/- variazioni scorte prodotti in lavorazione e finiti
PRODOTTO DI ESERCIZIO – VALORE DELLA PRODUZIONE
- acquisti netti
+/- variazioni scorte materie prime e di consumo
- spese per servizi
VALORE AGGIUNTO – PLUSVALORE
- costo del personale
- accantonamenti per il personale (fondo indennità)
MARGINE OPERATIVO LORDO – EBITDA
- ammortamenti ordinari
- ammortamenti straordinari
- accantonamenti svalutazioni crediti
RISULTATO OPERATIVO – EBIT
- oneri finanziari (interessi passivi)
RISULTATO DI GESTIONE CARATTERISTICA
+/- saldo proventi e oneri atipici
+/- utile/perdita immobilizzazioni finanziarie
+ immobilizzazioni immateriali

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 29 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 31 di 54

8 INDICI PER L'ANALISI DI BILANCIO

Come già detto, gli indici sono utilizzati per analizzare un'organizzazione in tutti i suoi aspetti patrimoniale, finanziario ed economico. Nel fare ciò si confrontano indici di esercizi conclusi per effettuare previsioni sull'esercizio corrente e sui futuri, e confrontando tali valori con quelli di media del settore, quindi anche con altre aziende. Gli indici che analizzano la situazione patrimoniale si dividono in indici di solidità e copertura, solvibilità (rotazione e liquidità) e di indebitamento. Tali indici sono esposti in seguito.

INDICI DI SOLIDITÀ E COPERTURA	
INDICE	**FORMULA**
Indipendenza finanziaria Indica il grado di autofinanziamento aziendale in rapporto al totale degli investimenti. **Quota limite: 0.25 – 0.3,** al di sotto l'azienda potrebbe essere sottocapitalizzata.	$\frac{Patrimonio\ netto}{Passivo\ totale}$
Solidità del capitale sociale Indica il grado di copertura del patrimonio netto rispetto al capitale sociale. Maggiore è il rapporto, maggiore è la capacità del patrimonio netto di accrescersi. Per valori < 1 il capitale sociale è maggiore del patrimonio netto: è il caso di un deficit (perdita di esercizio). **Quota limite**: **1,** al di sopra del quale il patrimonio netto può auto accrescersi indipendentemente dal capitale sociale.	$\frac{Patrimonio\ netto}{Capitale\ sociale}$
Patrimonio netto tangibile Indica la parte del patrimonio netto disponibile per coprire il finanziamento degli investimenti tangibili dell'impresa. **Quota limite : 0,** al di sotto del quale il patrimonio netto	$Patrimonio\ netto - immobilizzazioni\ immateriali$

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 31 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 33 di 54

Solvibilità Indica in che misura il capitale durevole riesce a coprire rimanenze e attivo fisso. **Quota limite**: **1,** al di sotto ci sarebbe uno squilibrio.	$\frac{Capitale\ permanente}{Immobilizzazioni + magazzino}$
Elasticità dell'attivo Indica la capacità di far circolare capitale. Più elasticità attiva significa più solidità (più adattamento agli impulsi esterni). **Quota limite**: **non c'è,** ma **più è alta meglio è** (sempre < 1).	$\frac{Attivo\ circolante}{Attivo\ totale}$
Elasticità del passivo Indica il livello di adattamento ai debiti. Maggiore è l'elasticità attiva, maggiore è il livello di debiti a breve periodo rispetto al totale delle fonti. **Quota limite: non c'è,** ma **più è bassa meglio è** (sempre < 1).	$\frac{Passività\ correnti}{Passivo\ totale}$
INDICI DI INDEBITAMENTO	
INDICE	**FORMULA**
Quoziente di dipendenza dai debiti Indica in che livello la società è capitalizzata con mezzi esterni. **Quota limite: 0.7 – 0.75,** se superiore la società è sottocapitalizzata.	$\frac{Capitale\ di\ credito}{Passivo\ totale}$ oppure 1 – indice di indipendenza finanziaria

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 33 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 35 di 54

Liquidità immediata Indica la capacità di soddisfare i debiti a breve periodo con le risorse immediatamente disponibili. **Quota limite**: **non c'è,** può variare sensibilmente a seconda dell'azienda e del periodo.	$\frac{Liquidità\ immediate}{Passività\ correnti}$
Capitale Circolante Netto Indica come è finanziato il magazzino, se da capitale permanente o se da debiti a breve termine. **Quota limite**: **valore del magazzino,** al di sotto del quale esso è finanziato da debiti a breve termine.	$Attivo\ circolante - Passività\ correnti$ oppure Margine di tesoreria + magazzino
Copertura degli oneri finanziari Indica la quota di margine operativo lordo destinata al soddisfacimento degli oneri finanziari. **Quota limite**: **non c'è,** ma più è basso meglio è.	$\frac{Oneri\ finanziari\ netti}{M.O.L.,\ EBITDA}$
Incidenza degli oneri finanziari sul fatturato Indicatore di sintesi in cui si riflettono dei fattori di natura finanziaria che operativa. Può essere scomposto in 3 fattori $\frac{Oneri\ finanziari\ netti}{Debiti\ finanziari} * \frac{Debiti\ finanziari}{Passivo\ totale} * \frac{Passivo\ totale}{Ricavi\ netti}$ che indicherebbero il quantitativo di capitale necessario per unità di vendite, per la percentuale di debiti necessari ad investire quel capitale, per l'onerosità di tali debiti.	$\frac{Oneri\ finanziari\ netti}{Ricavi\ netti}$

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 35 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 37 di 54

Ciclo monetario Periodo di tempo intercorrente il pagamento della merce e l'incasso monetario dato dalla vendita del prodotto finito.	(Tempo di) *Giacenza scorte + Pagamento cliente – Delazione fornitore*
ALTRI INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA	
INDICE	**FORMULA**
Intensità del finanziamento a breve Detto anche "punto di non ritorno", rappresenta l'indice che meglio segnala il passaggio da debito finanziario a breve termine a debito a medio-lungo periodo, se aumenta eccessivamente. Evitare assolutamente il trend crescente: genera un *loop* negativo di insolvenza, che può condurre al fallimento.	$\frac{Debiti\ finanziari\ a\ breve\ termine}{Ricavi\ netti}$
Intensità del finanziamento bancario Analogo al primo, ma relativo al totale dei debiti finanziari con la banca.	$\frac{Debiti\ finanziari}{Ricavi\ netti}$

Gli indici indicati in marroncino hanno la caratteristica di fornire il numero di giorni medio relativo all'argomento cui si riferiscono se gli si fa quest'operazione:

$$\frac{365}{Indice}$$

ossia se si prende l'inverso e lo si moltiplica per il numero di giorni in un anno (365).

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 37 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 39 di 54

R.O.A. (Returns on Assets) **Redditività del capitale investito totale** Indica la capacità dell'azienda di generare utili a fronte dei finanziamenti, a prescindere che essi siano di natura commerciale o finanziaria.	$\frac{Risultato\ operativo, EBIT}{Attivo\ totale}$
R.O.S. (Returns on Sales) **Redditività delle vendite** Indica la bontà della gestione caratteristica, ovvero il reddito medio operativo per unità di vendita.	$\frac{Risultato\ operativo, EBIT}{Ricavi\ netti}$
Incidenza gestione extracaratteristica Indica quanto la gestione extracaratteristica (quello che c'è tra risultato operativo e netto) infici sul risultato d'esercizio. Se = 1 non inficia, se <1 inficia negativamente, se >1 inficia positivamente.	$\frac{Risultato\ netto}{Risultato\ operativo, EBIT}$

INDICI DI PRODUTTIVITÀ	
INDICE	**FORMULA**
Ricavi pro-capite Indica quanti ricavi genera un singolo dipendente.	$\frac{Ricavi\ netti}{n°\ dipendenti}$
Plusvalore pro-capite Indica il plusvalore del lavoro di un singolo dipendente.	$\frac{Valore\ aggiunto}{n°\ dipendenti}$
Reddito operativo (EBIT) pro-capite Indica il reddito operativo generato da un singolo dipendente.	$\frac{Risultato\ operativo, EBIT}{n°\ dipendenti}$

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 39 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 41 di 54

9 CONTABILITÀ DEI COSTI

Un costo è definibile come "**la valorizzazione monetaria delle risorse impiegate nell'attività aziendale**". L'uomo si imbatte nel problema di classificare i costi fin dall'antichità: ci sono moltissimi modi per farlo, chiamandoli fissi o variabili, diretti o indiretti, effettivi o standard.

Una cosa che riguarda tutti i costi che un'impresa deve sostenere è che essi **sono legati ai volumi di produzione da una qualche funzione**, rappresentabile su un piano cartesiano. Ipotizzando che sulle ascisse ci sia il volume di produzione ***q***, quindi l'output della società, e che il costo totale ***C*** sia rappresentato sulle ordinate, possono essere rappresentate graficamente le varie funzioni che descrivono l'andamento dei costi al variare del volume di produzione. Innanzitutto serve la definizione di costo fisso e costo variabile:

- **Costo fisso** è il costo che **non varia al variare del volume di produzione**, se il volume di produzione non cambia ordine di grandezza; seguono una logica costante (retta orizzontale) se a parità di capacità produttiva, a parte intera (scalini), se il volume di produzione cresce troppo. Sono costi che vengono sostenuti per disporre di una determinata capacità produttiva, e fanno parte di essi gli affitti, gli ammortamenti, le spese per i macchinari, e così via.
- **Costo variabile** è il costo che **varia al variare del volume di produzione** anche se il volume di produzione varia leggermente. È presente un'ulteriore suddivisione relativa al costo variabile:
  - proporzionali: variano linearmente con il volume di produzione; l'equazione che le descrive è data da $C = aq$, con a variabile a seconda del costo;
  - progressivi: variano con esponente maggiore di 1 (a mo' di parabola) o esponenzialmente; l'equazione che le descrive può essere $C = aq^b$ oppure $C = a(b^q - 1)$, con a e b scelti opportunamente, variabili a seconda del costo (b>0);
  - digressivi: variano smorzandosi asintoticamente. L'equazione che li descrive può essere ad esempio del tipo $C = c[(a - b)q + b\log_c(q + 1)]$ nel caso in cui il costo unitario, con l'aumentare del valore di produzione, tenda da un valore iniziale a asintoticamente ad uno finale b.

  I costi variabili sono nulli se il volume di produzione è nullo.
- **Costo misto**: dato dalla somma di un costo fisso e un costo variabile.

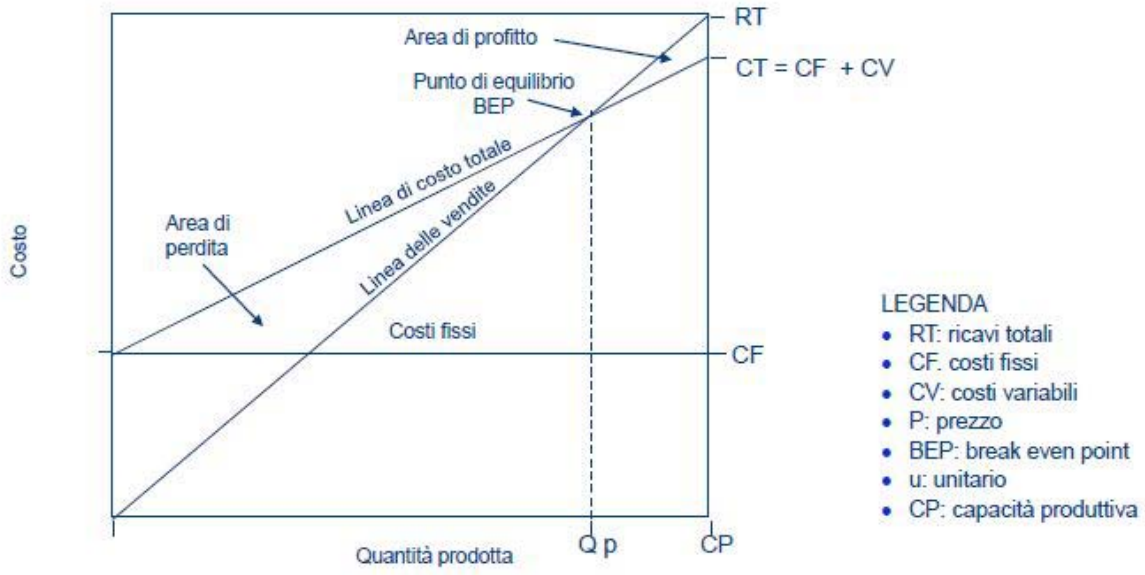
I costi di cui si parla si riferiscono al costo totale relativo al volume di produzione, non del costo unitario. Il costo unitario per definizione è dato dal rapporto tra costo totale e quantità prodotte. Si può impropriamente definire il costo unitario come la derivata del costo totale

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 41 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 43 di 54

Il costo complessivo in un'azienda è ovviamente formato da una parte di costi fissi (predominanti) e una di costi variabili.

La conoscenza della struttura dei costi è utile per il controllo di gestione, ma non è sufficiente a determinare il volume di vendite: bisogna pertanto conoscere perlomeno anche i ricavi originati da un certo volume di produzione, per mettere tutto in correlazione e determinare quindi qual è il ***Break Even Point*** o punto di pareggio. Esso rappresenta il punto sul grafico in cui costi totali e ricavi si eguagliano; tale punto ha, sull' asse del volume di produzione, la quantità di oggetti da produrre (o di servizi da prestare), mentre sull'asse del costo il relativo costo sostenuto (e incassato). Per quantità di prodotti inferiore del valore limite l'impresa si trova in perdita, mentre genera un utile nel caso di quantità vendute superiori. Ogni oggetto venduto genera un **margine unitario di contribuzione, costituito dalla differenza tra il ricavo e il costo variabile dell'oggett**o, che andrà a coprire i costi fissi. Vendendo ulteriori prodotti si arriverà al punto in cui i costi fissi saranno totalmente coperti: sarà lì che ogni oggetto venduto



© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 43 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 45 di 54

caso dei costi in comune verranno inclusi solo parzialmente nel costo unitario del prodotto, poiché la loro presenza riguarda anche altri prodotti.

Il costo delle risorse impiegate nella produzione andrà quindi a gravare sul ricavo ottenuto, in maniera proporzionale a seconda del lavoro svolto (e quindi del costo impiegato) per ottenere un certo ricavo. Pertanto vanno introdotti degli opportuni **coefficienti di ripartizione**, che porteranno a risultati diversi a seconda dell'argomento cui si riferiscono. Alcuni esempi di ripartizione:

- in funzione delle quantità non monetarie:
  - quantità di materie prime utilizzate;
  - ore macchina;
  - ore di lavoro manuale (ore uomo);
  - volume di produzione ottenuto;
- in funzione di quantità economiche:
  - costo di materia prima utilizzata;
  - costo della manodopera;
  - costo della produzione ottenuta.

Tali coefficienti dividono in maniera ponderata i costi relativamente al metodo di ripartizione. Per ottenerli, va eseguito un rapporto in questa forma:

$$\frac{spese\ generali\ indirette}{\begin{array}{c}metodo\ di\ imputazione\\(ore\ di\ lavoro, quantità, costi)\end{array}}$$

Non esiste un metodo di ripartizione migliore: va però sempre considerato il vincolo del "*principio causale*" nell'imputazione dei costi ai loro oggetti: infatti i costi indiretti dovrebbero sempre essere imputati alla causa che ne ha provocato il sostenimento. Se non si rispettasse tale principio ci sarebbero degli errori anche notevoli sulla valutazione della redditività dei prodotti.

Vengono adottate anche diverse configurazioni di costo. Il costo totale di un oggetto può infatti essere scomposto nelle varie funzioni che contribuiscono a crearlo, e la valutazione del costo di un prescelto oggetto di calcolo deve essere effettuata alla base di queste configurazioni.

TIPOLOGIA DELLE CONFIGURAZIONI DI COSTO / TIPOLOGIA DELLE VOCI DI COSTO	COSTO PRIMO	COSTO INDUST.	COSTO COMPL.	COSTO PIENO
MATERIALE DIRETTO				
LAVORO DIRETTO				
SPESE GENERALI DI PRODUZIONE				
SPESE GENERALI DI AMMINISTRAZIONE				
ONERI FIGURATIVI				

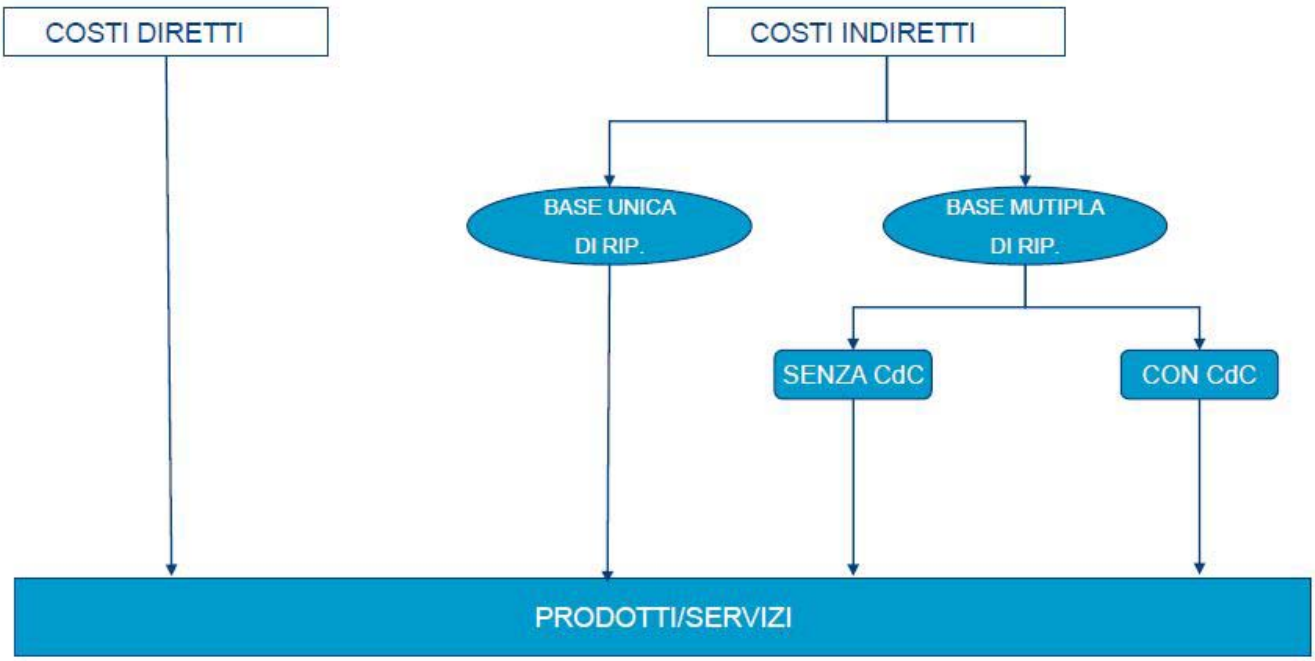
© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 45 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 47 di 54

Le metodologie trattate sono schematizzabili in tal modo:

- **Il criterio di ribaltamento a base unica** addebita ad ogni prodotto un costo pari al coefficiente relativo ad un certo canone (monetario o non), moltiplicato per la quantità di grandezze relative necessarie alla produzione.
  Esempio
  Costi indiretti: 100 €
  Ore macchina totali: 500
  Coefficiente: 0,2€/ore macchina
  Se l'oggetto X necessita di 5 ore macchina per essere prodotto, gli verrà addebitato 1 € di costo indiretto.
  Tale metodo non è particolarmente efficace nel riflettere l'effettiva articolazione produttiva e organizzativa dell'azienda.

- **Il criterio a base multipla senza centri di costo** suddivide i costi indiretti in più basi omogenee dal punto di vista del criterio di calcolo del coefficiente di ripartizione. I settori in questione avranno anch'essi un loro peso, e la media ponderata si rifletterà in

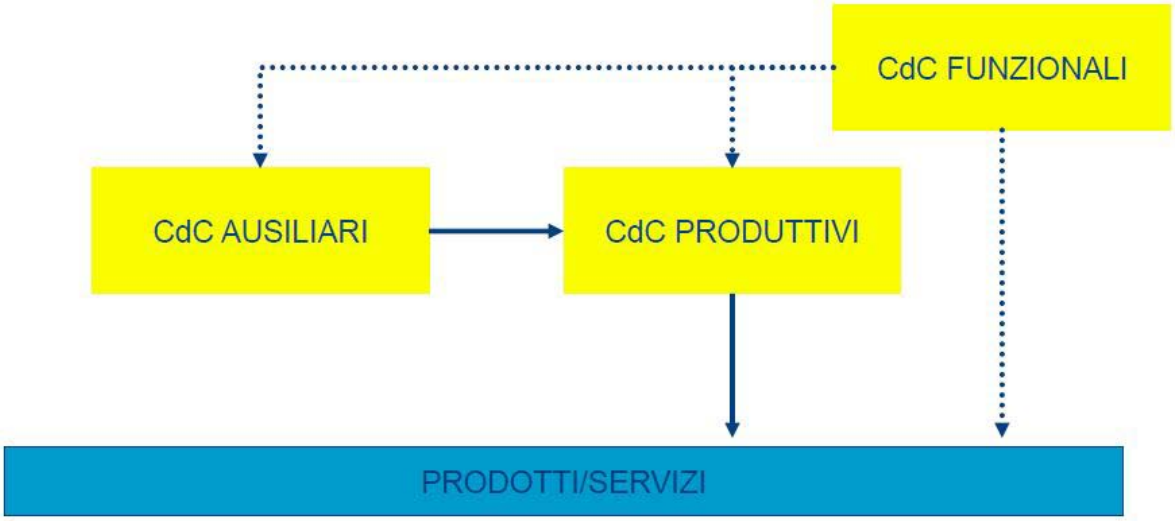


un addebito sui vari prodotti.
È più efficace del metodo a base unica e va bene per prodotti con ciclo produttivo

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 47 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 49 di 54

Obiettivo finale di tutte queste ripartizioni è quello di definire il "costo pieno" dei vari prodotti, al fine di trovare la soluzione più economicamente conveniente per massimizzare i profitti dell'organizzazione. Attenzione però: il calcolo più affidabile nell'individuazione del



profitto è dato dal margine unitario di contribuzione: esso assicura che per ogni unità venduta ci sia una copertura dei vari costi fissi che caratterizzano l'impresa. Nel suddividere tali costi fissi ed imputarli ai vari oggetti si va ad applicare anche la variabile umana: la ripartizione è soggettiva, e tale sarà il risultato finale. Nella valutazione della convenienza di un prodotto bisogna quindi sempre verificare, oggettivamente, che il margine unitario di contribuzione sia positivo, e che il volume di produzione dell'oggetto in questione copra perlomeno i costi fissi specifici. Maggiore è il contributo dei costi fissi comuni e meglio è.

La determinazione analitica dei costi di prodotto è particolarmente importante nell'ambito dei processi di "**Programmazione e controllo**", per poter prendere decisioni riguardo i prodotti dell'attività aziendale, consentire un monitoraggio economico a livello di prodotto, e costruire programmi aziendali correlandoli con i preventivi di costo.

C'è un'ulteriore classificazione riguardo i costi: vengono definiti **costi standard** quelli classificati come "ideali", ossia quanto dovrebbe costare il prodotto se fabbricato in maniera efficiente ed economica senza considerare anomalie nel processo produttivo né inefficienze, mentre **effettivi** sono quei costi reali, ottenibili solo a fine produzione. Tanto più i costi effettivi tendono a quelli standard, migliore è l'organizzazione del processo produttivo.

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 49 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 51 di 54

- **Sistemi di gestione del personale.**
  Principali processi:
  1. **Selezione**: si cerca di coniugare i ruoli previsti dalla struttura con attitudini, capacità e competenze personali;
  2. **Inserimento** all'interno della realtà organizzativa;
  3. **Amministrazione** del personale (assunzioni, licenziamenti, etc);
  4. **Relazioni sindacali**: insieme dei rapporti giuridici intercorrenti tra il datore di lavoro ed i lavoratori subordinati;
  5. **Formazione e addestramento**, sensibilizzando gli individui su una serie di principi, logiche e dati di fatti a cui attenersi nello svolgere le attività;
  6. **Valutazione delle prestazioni**, mediante le quali si esprime un giudizio sui risultati individuali e collettivi degli sforzi compiuti;
  7. **Incentivazione / punizione**, strettamente collegato alla valutazione, entrambi integrati nel sistema di pianificazione e controllo. È un elemento molto importante nella determinazione della motivazione degli individui a raggiungere determinati obiettivi e ad evitare che battano la fiacca.
- **Sistemi informativi.**
  Elaborano i dati grezzi caratteristici provenienti dall'interno e dall'esterno dell'azienda, gestendo i vari flussi di informazioni necessari alle varie unità organizzative. Consente di rendere realmente funzionante una struttura organizzativa, connettendo tra di loro le varie funzioni. L'**informazione** circolante deve essere:
  1. idonea alla risoluzione del problema in questione;
  2. veloce nel raggiungere chi ne ha bisogno;
  3. nel centro decisionale di competenza;
  4. formalmente corretta per essere interpretata.

  I sistemi informativi sono una funzione strumentale nei confronti del sistema di pianificazione e controllo. Essi si dividono ulteriormente in
  - sistema informativo **operativo**, atti a scambiare informazioni generate all'interno di un processo operativo aziendale (nella stessa azienda o tra aziende diverse) caratterizzato da un'elevata standardizzazione. Lo scambio di informazioni deve consentire ai vari addetti di espletare le proprie attività con maggiore efficienza, efficacia e velocità; tramite il sistema informativo operativo è possibile anche attuare il controllo operativo, che consiste nella definizione degli obiettivi a brevissimo periodo di tipo esecutivo da parte della direzione. Funziona tramite una serie di database a cui tutte le funzioni autorizzate possono accedere, e anche aggiornare in tempo reale. Su di esso si appoggia anche il sistema informativo direzionale;
  - sistema informativo **direzionale**, supporta le attività svolte dal management dell'azienda. Le finalità sono principalmente quelle di pianificazione strategica

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 51 di 54

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 53 di 54

11 BUDGET

Il controllo di gestione è sintetizzabile in questa definizione:

"insieme delle metodologie, attività e strumenti operativi necessari per guidare e governare nel tempo e in maniera efficiente l'impiego dei fattori produttivi necessari al conseguimento degli obiettivi aziendali".

Esso quindi presuppone l'impiego di fattori produttivi quali sono quelli di risorse umane competenti, un'attribuzione di compiti e responsabilità, un buon sistema informativo e un **processo di *budgeting***. Il budget è un programma di gestione aziendale finalizzato al conseguimento di obiettivi di breve periodo definiti nell'ambito di un piano strategico. Esso rappresenta anche un modello di comportamento per l'esercizio successivo, se il management è risultato adeguato e nei limiti del budget [squadra che vince non si cambia, nds]. Esso viene utilizzato anche come uno strumento di simulazione dei risultati.

Il concetto che sta alla base del budget è quello di programmare quello che si sta facendo, cercando di prevedere tutte le possibili conseguenze, senza andare a caso (cosa che potrebbe generare non pochi problemi).

Le principali funzioni del budget sono quindi quelle di:

- simulazione
- guida
- valutazione e programmazione
- coordinamento
- motivazione
- formazione ed educazione.

La programmazione delle attività consente di responsabilizzare i manager sulle varie scelte da intraprendere, un'efficiente ripartizione delle risorse aziendali e un buon coordinamento tra le

© Proprietà riservata dell'autore - Digitalizzazione e distribuzione a cura del CENTRO APPUNTI - Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino / Pagina 53 di 54