

Elementi di **ECONOMIA AZIENDALE**

Per concorsi pubblici e aggiornamento professionale

- Azienda e gestione aziendale • Organizzazione aziendale e sistemi gestionali delle risorse umane (HRMS) • Pianificazione, programmazione, controllo e *reporting* • Contabilità aziendale e Ragioneria

II

Edizione



Elementi di

ECONOMIA AZIENDALE

Carla Iodice



Elementi di Economia aziendale – II edizione
Copyright © 2025, 2011 EdiSES edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2029 2028 2027 2026 2025

Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata

A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale, del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.

L'Editore

Progetto grafico: EdiSES Edizioni S.r.l.

Impaginazione: ProMedia Studio di A. Leano

Stampato presso: Rotomail Italia S.p.A. – Vignate (MI)

Per conto della EdiSES Edizioni S.r.l. – Piazza Dante 89 – Napoli

ISBN 979 125 602 450 6

www.edises.it

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma *assistenza.edises.it*

PREFAZIONE

I volumi della collana MiniManuali espongono in sintesi, ma con estrema chiarezza ed esaustività, l'intera materia normalmente oggetto di esami universitari, prove di concorso e abilitazioni professionali.

In particolare, presentano la tradizionale trattazione manualistica, illustrano gli aspetti salienti e non tralasciano di dare spazio ad approfondimenti di sicuro rilievo.

I testi sono caratterizzati dalla presenza di apparati didattici:

- ogni capitolo è introdotto da una **sintesi esplicativa** degli argomenti trattati;
- alla fine di ogni capitolo sono riportate **Domande di autovalutazione** per una immediata verifica degli argomenti studiati;
- ogni capitolo si chiude con uno schema (“**Percorso riepilogativo**”) che riassume in un percorso di sintesi quanto studiato, consentendo di fissare i concetti appresi nella trattazione.

INTRODUZIONE ALLA MATERIA

Nell'ambito delle scienze economiche, mentre l'Economia politica osserva il funzionamento del sistema economico nel suo insieme, l'**Economia aziendale** osserva tale fenomeno nelle manifestazioni delle singole aziende, delle classi e dei complessi di aziende, e dell'ambiente in cui le stesse operano.

La nascita dell'Economia aziendale come **scienza** è fatta risalire agli inizi del secolo scorso e, precisamente, al discorso tenuto dall'economista e aziendalista italiano nonché professore **Gino Zappa** (1879-1960), in occasione della inaugurazione dell'anno accademico 1926/1927 del Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, dal titolo *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*. In base al contributo di Zappa, l'Economia aziendale è definita come la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la **scienza dell'amministrazione economica delle aziende**.

Grazie al suo intervento, gli studi fino ad allora separati – **Tecnica amministrativa** (gestione), **Organizzazione e Ragioneria** (rilevazione) – sono stati ricondotti a un impianto unitario. Da questo momento, infatti, Zappa ha riunito tre discipline fondamentali:

- **Gestione aziendale**: operazioni economiche di finanziamento, investimento, produzione e disinvestimento, combinate e collegate tra loro.
- **Organizzazione aziendale**: operazioni che consistono, essenzialmente, nella progettazione della struttura organizzativa aziendale e del processo di suddivisione e coordinamento delle funzioni (divisione e coordinamento del lavoro).
- **Ragioneria** (nota anche con i termini **Contabilità generale** o **Contabilità aziendale**): operazioni di raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni utili per conoscere e programmare l'attività aziendale; tali operazioni si compongono nei sistemi di rilevazione.

Questi filoni costituiscono la base teorica del volume, che è strutturato in **quattro parti**.

Nella **Parte I**, l'**azienda** è esaminata come **sistema socio-economico aperto** che interagisce dinamicamente con l'ambiente esterno, caratterizzata dai principi fondamentali di autonomia decisionale, economicità gestionale e capacità di coordinamento sistematico delle risorse. Questa sezione approfondisce gli elementi costitutivi dell'azienda: dalla sua configurazione come sistema alle diverse tipologie imprenditoriali; dalle relazioni strategiche con l'ambiente competitivo e gli *stakeholder* alle funzioni organizzative che ne strutturano l'operatività; dalle operazioni di gestione (finanziamento, investimento, produzione, disinvestimento) agli equilibri economico-finanziari che ne garantiscono la sostenibilità nel tempo. L'obiettivo è fornire il **quadro con-**

cettuale di riferimento per comprendere la complessità dell'organismo aziendale e i meccanismi che ne governano il funzionamento e lo sviluppo.

Nella **Parte II**, si evidenzia come l'**Organizzazione aziendale** costituisce un pilastro della disciplina e come il **capitale umano** emerge come risorsa centrale per lo sviluppo e la competitività aziendale. La parte definisce l'assetto delle strutture e dei processi, secondo principi di divisione e coordinamento del lavoro. Questa parte affronta: i modelli organizzativi classici e le successive teorie relazionali e motivazionali; gli sviluppi contemporanei, come la *learning organization*; l'assetto organizzativo, le strutture funzionali e divisionali, le configurazioni a matrice e a rete; i sistemi di gestione delle risorse umane (HRMS): reclutamento, selezione, inserimento (addestramento e formazione), amministrazione, valutazione, incentivazione.

La **Parte III** è dedicata a uno degli ambiti più rilevanti dell'Economia aziendale moderna: gli strumenti di **pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo di gestione e reporting**. Nella parte si evidenzia come la pianificazione e il controllo assumono la funzione di **strumenti di governo**: orientano le decisioni, monitorano i risultati e garantiscono la coerenza tra obiettivi e *performance*, contribuendo alla sostenibilità dell'impresa. Questa parte illustra: la gestione strategica e le strategie di corporate e di business; la pianificazione e la programmazione; il budget e i sistemi di reporting; il controllo di gestione e le tecniche di *benchmarking*; la contabilità analitica; i sistemi di qualità e le certificazioni.

La **Parte IV** è dedicata alla radice storica della disciplina: la **Ragioneria** o, come oggi è più frequentemente definita, la **Contabilità aziendale**. Da arte descrittiva delle registrazioni contabili a ramo scientifico, essa è volta alla rilevazione, alla misurazione e alla rappresentazione dei fenomeni aziendali. Questa parte si articola in due sezioni. La prima sezione tratta la rilevazione contabile delle operazioni di gestione, dalle **scritture di gestione** delle principali operazioni aziendali (acquisti e vendite di beni e servizi; operazioni sul capitale proprio; immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie; il magazzino; il lavoro dipendente) alle **scritture di assestamento e di chiusura e di riapertura dei conti**. La seconda sezione tratta il bilancio d'esercizio e le sue funzioni conoscitive e informative; **l'analisi di bilancio e il bilancio consolidato**.

INDICE

PARTE I L'AZIENDA E LA GESTIONE AZIENDALE

CAPITOLO 1 | L'azienda: nozione, tipologie e relazioni con l'ambiente

1.1 • L'azienda.....	3
1.1.1 • Elementi costitutivi.....	3
1.1.2 • Teorie sulla nozione di azienda.....	4
1.2 • L'azienda come sistema: relazioni tra ambiente e azienda.....	4
1.2.1 • Il sistema azienda.....	4
1.2.2 • Ambiente e suoi sottosistemi.....	5
1.3 • I caratteri distintivi dell'azienda.....	6
1.3.1 • Coordinazione sistemica dell'azienda.....	7
1.3.2 • Economicità.....	7
1.3.3 • Autonomia.....	7
1.4 • Le fasi della vita aziendale.....	7
1.4.1 • Fase istituzionale.....	7
1.4.2 • Fase del funzionamento.....	8
1.4.3 • Fase terminale.....	8
1.5 • Le fasi del comportamento aziendale.....	8
1.5.1 • Decisione	8
1.5.2 • Esecuzione	9
1.5.3 • Controllo	9
1.5.4 • Feedback	9
1.6 • I fattori aziendali: le risorse economiche e le risorse umane	10
1.6.1 • Le risorse economiche.....	10
1.6.2 • Le risorse umane.....	11
1.7 • Le differenti tipologie di aziende.....	12
1.7.1 • Le aziende secondo il settore di attività	12
1.7.2 • Le aziende secondo le finalità perseguitate.....	12
1.7.3 • Le aziende secondo la forma giuridica.....	13
1.7.4 • Le aziende secondo la natura del soggetto giuridico	14
1.7.5 • Le aziende secondo l'organizzazione strutturale	14
1.7.6 • Le aziende secondo la dimensione	14
1.7.7 • Le aziende secondo la localizzazione dei mercati di vendita.....	15
1.8 • Rapporti tra imprese e stakeholder.....	16
1.8.1 • Gli stakeholder interni.....	16
1.8.2 • Gli stakeholder esterni.....	18
1.9 • Soggetto giuridico e soggetto economico.....	19
1.10 • Le funzioni aziendali: compiti e operatività.....	20
1.10.1 • Vertice strategico.....	20

1.10.2 • Approvvigionamenti	21
1.10.3 • Produzione	21
1.10.4 • Marketing	22
1.10.5 • Comunicazione	23
1.10.6 • Organizzazione e Gestione delle risorse umane	23
1.10.7 • Logistica	23
1.10.8 • Ricerca e Sviluppo	24
1.10.9 • Finanza	24
1.10.10 • Vendite	24
1.10.11 • Contabilità e bilancio	25
1.10.12 • Pianificazione, programmazione e controllo	25
1.10.13 • Sistemi informativi	25
1.11 • Il patrimonio (o capitale)	26
1.11.1 • Il capitale sotto l'aspetto qualitativo	26
1.11.2 • Il capitale sotto l'aspetto quantitativo	28
1.11.3 • Capitale di funzionamento, capitale economico e capitale di liquidazione	29
1.11.4 • L'avviamento	30
1.11.5 • L'inventario	31
1.12 • Il reddito	31
1.13 • Metodi per fronteggiare il rischio di impresa	32
1.13.1 • Rischi di impresa: generale e particolari	32
1.13.2 • Modalità di gestione del rischio: ERM, riferimenti normativi e norma UNI ISO 31000	33
1.13.3 • Modalità di gestione del rischio: le diverse forme di collaborazione e di aggregazione tra aziende	34
1.14 • Responsabilità sociale delle imprese	35
1.14.1 • Nozione	35
1.14.2 • Approccio fondato sugli <i>stakeholder</i>	35
1.14.3 • La Responsabilità sociale delle imprese nell'Unione europea	36
Domande di autovalutazione	37
Percorso riepilogativo	38

CAPITOLO 2 | Forma giuridica delle imprese

2.1 • La nozione generale di imprenditore	39
2.2 • Le categorie di imprenditori	40
2.2.1 • L'imprenditore agricolo e l'imprenditore commerciale	40
2.2.2 • Il piccolo imprenditore	41
2.2.3 • L'impresa individuale e l'impresa collettiva	41
2.2.4 • L'impresa familiare	41
2.3 • Le vicende giuridiche inerenti alle aziende: trasferimento della titolarità, usufrutto e affitto	42
2.4 • I segni distintivi	42
2.5 • Le forme di cooperazione tra le imprese	43
2.5.1 • I consorzi	43
2.5.2 • Le associazioni temporanee di impresa	43
2.5.3 • L'associazione in partecipazione	43

2.5.4 • Il Gruppo europeo di interesse economico.....	44
2.5.5 • Il contratto di rete.....	44
2.6 • Il contratto di società.....	45
2.6.1 • Patrimonio sociale e capitale sociale	45
2.6.2 • Autonomia patrimoniale e personalità giuridica.....	45
2.7 • Modelli organizzativi di società.....	46
2.8 • Le società mutualistiche, in particolare le società cooperative.....	47
2.9 • <i>Corporate governance</i> e modelli di governo delle imprese.....	47
2.9.1 • <i>Corporate governance</i>	47
2.9.2 • Sistemi di <i>governance</i>	47
2.9.3 • Modelli di governo delle imprese	48
Domande di autovalutazione.....	50
Percorso riepilogativo	51

CAPITOLO 3 | La gestione aziendale

3.1 • Nozione di gestione	52
3.2 • Le operazioni tipiche di gestione	52
3.2.1 • Finanziamento	54
3.2.2 • Investimento.....	54
3.2.3 • Trasformazione fisico-tecnica o economica	55
3.2.4 • Disinvestimento.....	55
3.2.5 • I circuiti aziendali: produzione; finanziamenti attinti; finanziamenti concessi	55
3.3 • La gestione esterna come sistema di valori.....	57
3.4 • Gli aspetti della gestione esterna	58
3.4.1 • Costo di acquisto	58
3.4.2 • Ricavo di vendita	59
3.4.3 • Cicli aziendali	59
3.5 • Le diverse aree della gestione	60
3.5.1 • Gestione caratteristica (o tipica o operativa)	60
3.5.2 • Gestione accessoria (o atipica o patrimoniale).....	60
3.5.3 • Gestione finanziaria	61
3.5.4 • Gestione straordinaria	61
3.5.5 • Gestione tributaria.....	61
3.5.6 • Risultati intermedi della gestione	61
3.6 • Le condizioni dell'equilibrio generale aziendale	62
3.6.1 • L'equilibrio economico	62
3.6.2 • L'equilibrio finanziario	63
Domande di autovalutazione.....	65
Percorso riepilogativo	66



PARTE II
L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E I SISTEMI GESTIONALI
DELLE RISORSE UMANE

CAPITOLO 1 | Principi di economia dell'organizzazione

1.1 • Definizione di organizzazione.....	69
1.2 • Le variabili organizzative: il modello delle 7 S.....	69
1.3 • L'Organizzazione come funzione aziendale.....	71
1.4 • La cultura organizzativa	71
Domande di autovalutazione.....	73
Percorso riepilogativo.....	74

CAPITOLO 2 | Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione

2.1 • Introduzione alle teorie di organizzazione aziendale	75
2.2 • Le teorie classiche.....	76
2.2.1 • L'organizzazione scientifica del lavoro	76
2.2.2 • La teoria della direzione amministrativa.....	78
2.2.3 • La teoria della burocrazia	80
2.3 • La teoria delle relazioni umane di Mayo	82
2.4 • Le teorie motivazionali	83
2.4.1 • La gerarchia dei bisogni di Maslow	84
2.4.2 • La teoria dei fattori duali o teoria duale della motivazione di Herzberg.....	85
2.4.3 • L'anarchia organizzata di McGregor	86
2.4.4 • Achievement-power-affiliation di McClelland.....	87
2.4.5 • Teoria ERG di Alderfer	87
2.4.6 • Teoria del rinforzo di Skinner.....	88
2.4.7 • Teoria dell'Aspettativa-Valenza-Strumentalità di Vroom.....	88
2.4.8 • Teoria dell'apprendimento organizzativo di Argyris e di Schön	89
2.5 • Le teorie contingenti	90
2.5.1 • Ambiente e organizzazione.....	92
2.5.2 • Tecnologia e organizzazione.....	93
2.5.3 • Dimensione e organizzazione.....	94
2.5.4 • Strategia e organizzazione	94
2.6 • Le teorie dell'azione organizzativa.....	95
2.6.1 • Teoria della cooperazione organizzativa di Barnard.....	95
2.6.2 • Teoria del comportamento amministrativo di Simon.....	97
2.6.3 • Teoria dell'azione organizzativa di Thompson.....	98
2.7 • <i>Learning organization</i>	99
Domande di autovalutazione.....	101
Percorso riepilogativo	102

CAPITOLO 3 | L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi

3.1 • L'assetto organizzativo.....	103
3.2 • La progettazione dell'assetto organizzativo.....	103
3.3 • La struttura organizzativa: la macrostruttura e la microstruttura.....	104
3.4 • Le cinque componenti dell'organizzazione	105
3.5 • La progettazione della struttura organizzativa.....	105
3.6 • La progettazione della microstruttura	106
3.6.1 • Analisi dei compiti e delle mansioni	107
3.6.2 • Specializzazione orizzontale e verticale del lavoro.....	107
3.6.3 • Formalizzazione del comportamento.....	108
3.6.4 • Formazione e indottrinamento.....	108
3.7 • I meccanismi di coordinamento.....	108
3.8 • La progettazione della macrostruttura.....	109
3.8.1 • Raggruppamento dei ruoli in unità organizzative.....	109
3.8.2 • Dimensione delle unità organizzative.....	110
3.9 • La progettazione dei collegamenti laterali.....	111
3.10 • La progettazione del potere decisionale: il decentramento.....	111
3.11 • La progettazione della mesostruttura	112
3.12 • I fattori contingenti che influiscono sulla scelta del modello organizzativo	113
3.13 • La rappresentazione della struttura organizzativa.....	113
3.13.1 • Gli organigrammi.....	113
3.13.2 • I mansionari.....	114
3.14 • I modelli di organizzazione.....	115
3.15 • Struttura funzionale.....	115
3.16 • Struttura divisionale.....	116
3.17 • Struttura per progetto.....	118
3.18 • Struttura a matrice	119
3.19 • Assetti organizzativi di Mintzberg	121
3.19.1 • Struttura semplice	121
3.19.2 • Burocrazia meccanica (machine bureaucracy).....	121
3.19.3 • Burocrazia professionale (professional bureaucracy).....	122
3.19.4 • Soluzione divisionale (divisional organization).....	122
3.19.5 • Adhocracia (innovative organization).....	123
3.20 • Le imprese a rete	123
3.21 • I meccanismi operativi.....	124
3.22 • Il sistema informativo aziendale	125
Domande di autovalutazione.....	127
Percorso riepilogativo	128

CAPITOLO 4 | I sistemi di gestione delle risorse umane (HRMS)

4.1 • Fasi del processo di gestione delle risorse umane	129
4.1.1 • Reclutamento.....	129
4.1.2 • Selezione	130
4.1.3 • Inserimento: l'addestramento e la formazione	130



4.1.4 • Amministrazione.....	130
4.1.5 • Valutazione.....	130
4.1.6 • Incentivazione	131
4.2 • I sistemi HRMS	132
4.2.1 • Ruolo dei sistemi HRMS.....	132
4.2.2 • Caratteristiche dei sistemi HRMS	132
4.2.3 • Tipologie di sistemi HRMS.....	133
4.3 • Strumenti di gestione delle risorse umane.....	134
4.3.1 • Il budget del personale	134
4.3.2 • Analisi del personale mediante indicatori.....	135
4.4 • Lo stile direzionale.....	135
4.4.1 • Leadership direttiva.....	136
4.4.2 • Leadership partecipativa	137
Domande di autovalutazione.....	138
Percorso riepilogativo	139

PARTE III PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E REPORTING

CAPITOLO 1 | Gestione strategica, piani, programmi e controllo di gestione

1.1 • La gestione strategica.....	143
1.2 • La catena del valore di Porter: attività e processi aziendali	145
1.3 • Le strategie di corporate e le strategie di business.....	146
1.3.1 • Strategie di corporate.....	147
1.3.2 • Strategie di business.....	147
1.4 • La pianificazione: il piano strategico	149
1.5 • La programmazione: i programmi operativi e il budget.....	150
1.6 • Il controllo di gestione	151
1.6.1 • Obiettivi	151
1.6.2 • Fasi.....	151
1.6.3 • Controllo operativo, controllo direzionale e controllo strategico.....	152
1.7 • La funzione Pianificazione, programmazione e controllo	152
1.8 • I sistemi di pianificazione e di controllo.....	152
1.8.1 • Il <i>benchmarking</i> nel sistema di pianificazione e di controllo	153
1.8.2 • La struttura tecnico-contabile del sistema di pianificazione e di controllo	154
Domande di autovalutazione.....	155
Percorso riepilogativo	156

CAPITOLO 2 | La contabilità analitica

2.1 • Obiettivi e caratteristiche della contabilità analitica.....	157
2.2 • I centri di responsabilità.....	158
2.3 • Classificazioni dei costi	159
2.4 • Le configurazioni di costo	160

2.5 • La <i>break even analysis</i>160
2.6 • Criteri di imputazione dei costi.....	.162
2.7 • Tipi di contabilità dei costi.....	.162
2.7.1 • La contabilità per commessa.....	.162
2.7.2 • La contabilità per processo162
2.8 • Metodologie di calcolo dei costi.....	.163
2.8.1 • <i>Direct costing</i>163
2.8.2 • <i>Full costing</i>163
2.8.3 • Activity Based Costing (ABC).....	.164
2.9 • L'analisi degli scostamenti.....	.164
2.10 • Il reporting165
Domande di autovalutazione.....	.166
Percorso riepilogativo167

CAPITOLO 3 | La qualità totale e la certificazione di qualità

3.1 • La qualità168
3.2 • Dal controllo di qualità al Total Quality Management.....	.168
3.3 • Le carte di controllo della qualità170
3.4 • Il ciclo PDCA o ruota di Deming170
3.5 • La certificazione di qualità.....	.171
3.5.1 • Certificazioni di sistemi di gestione172
3.5.2 • Certificazioni di prodotti e servizi173
3.5.3 • Certificazioni di persone.....	.173
Domande di autovalutazione.....	.174
Percorso riepilogativo175

PARTE IV CONTABILITÀ AZIENDALE

SEZIONE I La rilevazione contabile delle operazioni di gestione

CAPITOLO 1 | La partita doppia e la contabilità generale

1.1 • La rilevazione.....	.179
1.2 • La contabilità generale, la contabilità analitico-gestionale e le rilevazioni extra-contabili180
1.3 • Il conto181
1.3.1 • La forma dei conti.....	.182
1.3.2 • Le classificazioni dei conti.....	.183
1.4 • Le scritture contabili e la loro classificazione.....	.183
1.5 • Le scritture elementari.....	.184
1.6 • I principi contabili nazionali e i principi contabili internazionali.....	.185
1.6.1 • I principi contabili nazionali185
1.6.2 • I principi contabili internazionali.....	.186



1.7 • La competenza economica e la manifestazione finanziaria dei componenti di reddito.....	187
1.7.1 • Il reddito d'esercizio.....	187
1.7.2 • Princípio della competenza economica.....	187
1.7.3 • La competenza economica nei principi contabili	188
1.7.4 • Le relazioni tra la manifestazione finanziaria e la competenza economica dei componenti di reddito.....	189
1.7.5 • La struttura del reddito d'esercizio e del connesso capitale di funzionamento.....	191
1.8 • Il metodo della partita doppia.....	192
1.9 • La partita doppia applicata al sistema del capitale e del risultato economico	193
1.9.1 • I conti utilizzati nel sistema del capitale e del risultato economico.....	194
1.9.2 • Gli strumenti della contabilità generale	196
1.10 • L'analisi dei fatti di gestione e la redazione degli articoli in P.D.	198
1.11 • La situazione contabile	199
1.12 • Le fasi della contabilità generale.....	199
1.13 • Le scritture contabili obbligatorie secondo la normativa civilistica.....	200
1.14 • Le modalità di tenuta e conservazione delle scritture contabili.....	201
1.15 • Il sistema dei conti d'ordine	202
Domande di autovalutazione.....	204
Percorso riepilogativo	205

CAPITOLO 2 | Contabilità generale: gli acquisti di beni e servizi e il loro regolamento

2.1 • Aspetti contabili e fiscali degli acquisti di beni e servizi.....	206
2.2 • Gli acquisti di beni	207
2.2.1 • Le operazioni di acquisto.....	207
2.2.2 • I costi accessori di acquisto.....	210
2.2.3 • Gli acquisti di beni dall'estero.....	212
2.3 • Le rettifiche relative agli acquisti di beni.....	214
2.4 • L'acquisizione di servizi.....	215
2.4.1 • Il pagamento dei servizi resi dai lavoratori autonomi.....	216
2.4.2 • Le provvigioni agli intermediari.....	217
2.5 • Acquisti di beni e servizi con applicazione del <i>reverse charge</i>	218
2.6 • I pagamenti anticipati ai fornitori di beni e servizi.....	218
2.7 • Il rilascio e il rinnovo di cambiali passive.....	220
Domande di autovalutazione.....	221
Percorso riepilogativo	222

CAPITOLO 3 | Contabilità generale: le vendite di beni e servizi e il loro regolamento

3.1 • Aspetti contabili e fiscali delle vendite di beni e servizi	223
3.2 • Le vendite di beni.....	223
3.2.1 • Le operazioni di vendita	223
3.2.2 • I ricavi accessori di vendita.....	226
3.2.3 • Le vendite di beni all'estero	227

3.3 • Le rettifiche relative alle vendite di beni.....	228
3.4 • Le prestazioni di servizi	229
3.5 • La riscossione anticipata dai clienti	229
3.6 • La riscossione delle fatture mediante ricevute bancarie	231
3.7 • La riscossione delle fatture mediante <i>factoring</i>	231
3.8 • Il rinnovo delle cambiali attive	231
3.9 • I contributi in conto esercizio.....	232
3.10 • La liquidazione periodica dell'IVA.....	233
Domande di autovalutazione.....	236
Percorso riepilogativo	237

CAPITOLO 4 | Il capitale proprio e le scritture di costituzione e di variazione del capitale sociale

4.1 • Il capitale netto e le sue parti ideali.....	238
4.2 • La costituzione dell'impresa	239
4.2.1 • La costituzione di un'impresa individuale.....	240
4.2.2 • La costituzione di una società di persone.....	240
4.2.3 • La costituzione di una società di capitali.....	243
4.2.4 • Le spese di costituzione	245
4.3 • Gli aumenti del capitale sociale.....	245
4.3.1 • Gli aumenti reali.....	246
4.3.2 • Gli aumenti virtuali	247
4.4 • Le riduzioni del capitale sociale.....	248
4.4.1 • Le riduzioni reali.....	248
4.4.2 • Le riduzioni virtuali	249
Domande di autovalutazione.....	251
Percorso riepilogativo	252

CAPITOLO 5 | Le immobilizzazioni

5.1 • Aspetti generali.....	253
5.2 • Le immobilizzazioni materiali.....	253
5.2.1 • Le modalità di acquisizione delle immobilizzazioni materiali.....	254
5.2.2 • L'ammortamento delle immobilizzazioni materiali.....	260
5.2.3 • Le immobilizzazioni materiali nel bilancio d'esercizio.....	262
5.2.4 • I costi di manutenzione	263
5.2.5 • La dismissione delle immobilizzazioni materiali	264
5.3 • Le immobilizzazioni immateriali	264
5.3.1 • Le modalità di acquisizione delle immobilizzazioni immateriali	265
5.3.2 • L'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	265
5.3.3 • Le immobilizzazioni immateriali nel bilancio d'esercizio	265
5.4 • Le immobilizzazioni finanziarie.....	271
Domande di autovalutazione.....	272
Percorso riepilogativo	273



CAPITOLO 6 | I finanziamenti esterni e gli investimenti finanziari

6.1 • I finanziamenti esterni.....	274
6.1.1 • Apertura di credito in conto corrente	275
6.1.2 • Anticipazioni bancarie.....	275
6.1.3 • Anticipazioni su ricevuta bancaria.....	276
6.1.4 • Anticipi su fattura	276
6.1.5 • Factoring.....	276
6.1.6 • Sconto di cambiali attive	277
6.1.7 • Versamenti infruttiferi dei soci.....	278
6.1.8 • Mutui passivi	279
6.1.9 • I prestiti obbligazionari	281
6.1.10 • L'aumento di capitale sociale mediante conversione di un prestito obbligazionario.....	284
6.2 • Le operazioni di investimento finanziario.....	285
6.2.1 • La classificazione in bilancio delle attività finanziarie.....	285
6.3 • L'erogazione e il rimborso di crediti di finanziamento	285
6.4 • I titoli obbligazionari.....	285
6.5 • Gli strumenti finanziari.....	287
6.6 • Le partecipazioni	289
6.7 • Attività finanziarie non costituenti immobilizzazioni.....	291
Domande di autovalutazione.....	292
Percorso riepilogativo	293

CAPITOLO 7 | Il magazzino

7.1 • La contabilità di magazzino	294
7.2 • La valutazione del magazzino.....	295
7.3 • I lavori in corso su ordinazione	298
7.3.1 • Criteri di valutazione.....	298
7.3.2 • Anticipi e acconti.....	299
7.3.3 • Costanza di applicazione del metodo di valutazione.....	300
7.4 • Just in time	300
Domande di autovalutazione.....	301
Percorso riepilogativo	302

CAPITOLO 8 | Il lavoro dipendente

8.1 • Il lavoro dipendente.....	303
8.2 • Gli elementi costitutivi della retribuzione	303
8.2.1 • Gli oneri sociali	304
8.3 • Le rilevazioni contabili	305
8.3.1 • Le rilevazioni mensili continuative.....	305
8.3.2 • La liquidazione e il versamento del premio INAIL.....	308
8.4 • Il trattamento di fine rapporto	309
8.4.1 • Il TFR nelle imprese con meno di 50 dipendenti.....	310
8.4.2 • Il TFR nelle imprese con almeno 50 dipendenti.....	312

8.4.3 • La corresponsione del TFR maturato.....	313
8.5 • Le scritture contabili obbligatorie secondo la normativa sul lavoro.....	313
Domande di autovalutazione.....	315
Percorso riepilogativo	316

CAPITOLO 9 | Le altre operazioni di gestione

9.1 • I componenti straordinari di reddito	317
9.1.1 • Le plusvalenze e le minusvalenze	320
9.1.2 • Le sopravvenienze e le insussistenze.....	320
9.2 • Il trattamento contabile dell'IVA indetraibile.....	322
9.3 • Il trattamento contabile delle spese di rappresentanza	323
9.4 • Il trattamento contabile dell'accertamento fiscale	324
Domande di autovalutazione.....	325
Percorso riepilogativo	326

CAPITOLO 10 | Le scritture di assestamento

10.1 • Introduzione alle scritture di assestamento.....	327
10.1.1 • Definizione	327
10.1.2 • Classificazione delle scritture di assestamento.....	328
10.2 • Le scritture di integrazione.....	328
10.2.1 • Le partite da liquidare.....	328
10.2.2 • I ratei attivi e i ratei passivi.....	330
10.2.3 • I fondi per oneri futuri.....	332
10.2.4 • I fondi rischi.....	335
10.2.5 • L'adeguamento dei crediti e debiti in valuta estera	338
10.2.6 • Le imposte sul reddito dell'esercizio	339
10.3 • Le scritture di storno.....	344
10.3.1 • Le rimanenze di magazzino	344
10.3.2 • L'ammortamento.....	344
10.3.3 • I risconti attivi e i risconti passivi	344
10.3.4 • Le rettifiche relative alle immobilizzazioni finanziarie	347
10.3.5 • La capitalizzazione dei costi.....	347
Domande di autovalutazione.....	348
Percorso riepilogativo	349

CAPITOLO 11 | La chiusura e la riapertura dei conti

11.1 • Le scritture di chiusura	350
11.2 • La chiusura dei conti di reddito e la rilevazione del risultato dell'esercizio.....	351
11.3 • La chiusura generale dei conti patrimoniali.....	352
11.4 • La riapertura dei conti	353
11.5 • La destinazione del risultato dell'esercizio	354
Domande di autovalutazione.....	356
Percorso riepilogativo	357



SEZIONE II
Il bilancio di esercizio secondo il codice civile.
Principi contabili nazionali e principi contabili internazionali

CAPITOLO 12 | Il bilancio d'esercizio. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali

12.1 • Il bilancio d'esercizio	358
12.2 • Finalità e principi fondamentali di redazione del bilancio di esercizio	359
12.3 • I principi contabili nella redazione del bilancio d'esercizio	360
12.4 • Evoluzione della normativa in tema di bilancio di esercizio	361
12.5 • Il bilancio d'esercizio redatto secondo la normativa civilistica.....	362
12.5.1 • I postulati del bilancio d'esercizio: principi generali.....	362
12.5.2 • I postulati del bilancio d'esercizio: principi di redazione	363
12.6 • Gli schemi di bilancio secondo la normativa civilistica	365
12.6.1 • Lo stato patrimoniale	366
12.6.2 • Il conto economico.....	370
12.7 • Il rendiconto finanziario	371
12.8 • La nota integrativa	372
12.9 • La relazione sulla gestione	376
12.10 • I criteri civilistici di valutazione delle poste del bilancio d'esercizio.....	377
12.11 • Il bilancio in forma abbreviata.....	381
12.12 • Il bilancio delle micro-imprese.....	382
12.13 • Il bilancio secondo i principi contabili internazionali	383
12.13.1 • Lo stato patrimoniale.....	384
12.13.2 • Il conto economico.....	386
12.13.3 • Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	387
12.13.4 • Il rendiconto finanziario.....	388
12.13.5 • Le note	388
12.14 • Rendicontazione sociale e ambientale e rendicontazione di sostenibilità.....	388
12.14.1 • Il bilancio sociale	389
12.14.2 • Il bilancio ambientale	389
12.14.3 • La rendicontazione societaria di sostenibilità in bilancio	390
Domande di autovalutazione.....	394
Percorso riepilogativo	395

CAPITOLO 13 | Analisi di bilancio: riclassificazioni, indicatori e flussi

13.1 • Fasi dell'analisi di bilancio	396
13.2 • La riclassificazione del bilancio	396
13.2.1 • La riclassificazione dello stato patrimoniale.....	397
13.2.2 • La riclassificazione del conto economico	398
13.3 • Gli indici di bilancio	398
13.3.1 • Gli indici di redditività	399
13.3.2 • Gli indici di liquidità	400
13.3.3 • Gli indici di solidità	401

13.4 • Leva finanziaria e leva operativa.....	402
13.5 • Analisi dei flussi.....	403
13.6 • Procedure di revisione e controllo del bilancio.....	403
13.6.1 • Disciplina normativa.....	403
13.6.2 • Soggetti obbligati e soggetti incaricati della revisione legale.....	406
13.6.3 • I principi di revisione e di attestazione della conformità (art. 11 del D.Lgs. 39/2010)	406
13.6.5 • La relazione di revisione.....	408
13.6.6 • Profilo della responsabilità.....	409
Domande di autovalutazione.....	410
Percorso riepilogativo	411

CAPITOLO 14 | Il bilancio consolidato

14.1 • I gruppi di imprese	412
14.2 • Nozione di bilancio consolidato	413
14.3 • Soggetti obbligati e soggetti esonerati	415
14.4 • Redazione del bilancio consolidato.....	417
14.5 • I metodi di consolidamento	417
14.6 • Struttura e contenuto dello stato patrimoniale, del conto economico, del rendiconto finanziario e della nota integrativa	419
14.7 • La relazione sulla gestione	419
Domande di autovalutazione.....	421
Percorso riepilogativo	423



Parte II

L'organizzazione aziendale e i sistemi gestionali delle risorse umane

SOMMARIO

Capitolo 1

Principi di economia dell'organizzazione

Capitolo 2

Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione

Capitolo 3

L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi

Capitolo 4

I sistemi di gestione delle risorse umane (HRMS)

Capitolo 1

Principi di economia dell'organizzazione

IN SINTESI

*Il capitolo espone i principi fondamentali dell'organizzazione aziendale, a partire dalla sua definizione e dai suoi elementi costitutivi, come la divisione del lavoro, la specializzazione in compiti e il loro coordinamento. Vengono analizzate le variabili organizzative, tra cui quelle identificate con il **modello delle 7 S**, e approfondite le **componenti strutturali, funzionali e culturali** che influenzano il funzionamento e lo sviluppo delle organizzazioni.*

1.1 Definizione di organizzazione

In economia aziendale, le diverse definizioni del concetto di **organizzazione** sono state sviluppate a partire dal suo significato di base: *attività di strutturazione e gestione delle risorse disponibili volte a conseguire un determinato obiettivo*.

Negli studi aziendalistici, l'organizzazione a cui si fa riferimento è quella di un'azienda. La definizione più acclamata è stata data dall'accademico canadese **Henry Mintzberg** (1939-vivente) secondo cui: *l'organizzazione è il complesso delle modalità secondo le quali è effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti ed è realizzato il coordinamento tra tali compiti*.

In economia aziendale, affinché si possa parlare di organizzazione è indispensabile, quindi, la presenza dei seguenti elementi:

1. Divisione del lavoro.
2. Specializzazione in compiti.
3. Coordinamento dei compiti.

L'analisi di un'organizzazione concerne:

- **l'assetto organizzativo**, come parte dell'azienda che consente all'organismo aziendale di realizzare la propria attività e, quindi, di conseguire gli obiettivi prestabiliti;
- **la funzione aziendale Organizzazione** che agisce sulle variabili di cui si compone l'assetto organizzativo;
- **le teorie di organizzazione aziendale**.

Di tale analisi ci occuperemo nel resto della trattazione.

1.2 Le variabili organizzative: il modello delle 7 S

In generale, un'**organizzazione** è un sistema composto da più variabili interdipendenti.

In un'organizzazione aziendale, è necessario individuare una serie di variabili che incidono sull'attività aziendale e che si è soliti denominare **variabili influenzanti**. I modelli implementati per identificare tali variabili sono molteplici, uno dei più noti è il **modello delle 7 S**, descritto nel 1982 nel libro *Alla ricerca dell'eccellenza* da Tom Peters e Robert Watermann, due consulenti della società internazionale di consulenza manageriale



McKinsey. Il modello, nato dalla loro collaborazione con gli accademici Anthony Athos e Richard Pascale, per almeno 15 o 20 anni, era stato proposto dalla McKinsey e imitato, con varianti più o meno rilevanti, dalle altre principali società di consulenza manageriale, come guida per comprendere e risolvere i problemi delle organizzazioni.

Tale modello fornisce una visione dell'azienda sistematica e olistica (nel senso che il sistema ha valore maggiore rispetto alla somma dei singoli elementi), in cui esistono delle interconnessioni tra **7 variabili** che interagiscono e si influenzano in maniera reciproca, per cui ogni componente influenza il resto dell'organizzazione.

Il modello impone un'analisi delle organizzazioni da diversi punti di vista, sia quelli cosiddetti **duri** sia quelli cosiddetti **morbidi**. Tre variabili del modello sono definite *hard* (dure), le altre quattro sono definite *soft* (morbide o intangibili).

Le variabili *hard* sono: la strategia, la struttura e i sistemi. Le variabili *soft* sono: lo staff, lo style, le skills e gli shared values.

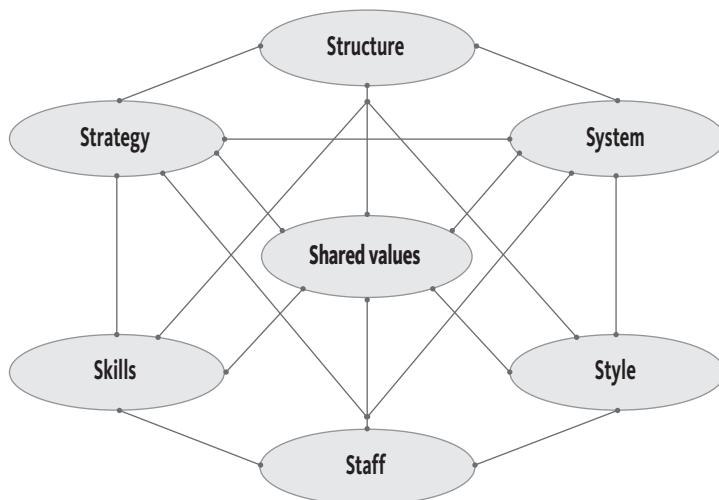


Figura 1.1 - Modello delle 7 S

Analizziamo nello specifico le 7 variabili.

- 1. Strategia (strategy)**, costituita dall'insieme delle azioni che l'azienda intende mettere in atto, mediante le quali persegue una posizione di leadership in conformità alla mission.
- 2. Struttura (structure)**, rappresentata dalle funzioni e dai rapporti di dipendenza formale dell'organizzazione, ossia dal modo in cui l'azienda è organizzata e dalle relazioni tra le sue entità.
- 3. Sistemi (systems)**, rappresentati dai processi, dagli strumenti e dalle procedure utilizzati per la gestione e che devono indicare il *modus operandi* per il raggiungimento delle performance aziendali.
- 4. Style**, che concerne il modo di concepire, di proporre e di gestire l'azienda, dunque lo stile di leadership tenuto dai manager dell'organizzazione.
- 5. Staff**, ossia le risorse umane presenti in azienda. Tale variabile è strettamente legata alla struttura: occorre distribuire in maniera ottimale le risorse umane affinché possano esprimere al meglio le loro professionalità. Tutto ciò è correlato alle skills.

6. Skills (competenze trasversali), costituiscono il *patrimonio intangibile* dell'azienda, sono rappresentate dalle capacità, dai fattori distintivi (talento) e dalle conoscenze specifiche (idiosincratiche) possedute dai dipendenti che, valutate congiuntamente, rendono unica l'organizzazione, e il cui valore è rappresentato dal possesso da parte dei dipendenti della giusta qualità e del giusto livello di competenze per realizzare i processi interni critici per la realizzazione della strategia aziendale.

7. Shared values (valori condivisi), rappresentano la filosofia adottata dall'organizzazione e sono il centro di interconnessione del modello delle 7 S. Sono costituiti dai credo, dai valori e dai modi di fare che guidano da sempre l'azienda.

Il modello afferma che i 7 elementi devono bilanciarsi e rafforzarsi a vicenda affinché un'organizzazione funzioni bene. I tre elementi *hard* sono relativamente facili da identificare e la gestione può influenzarli direttamente. I quattro elementi *soft*, d'altra parte, possono essere più difficili da descrivere e più influenzati dalla cultura dell'azienda. Mediante tale modello si ottiene una visione d'insieme delle organizzazioni, sia nelle fasi di diagnosi organizzativa sia nelle fasi di riprogettazione.

1.3 L'Organizzazione come funzione aziendale

La funzione aziendale **Organizzazione**, nella fase di *costituzione* dell'azienda, si occupa della progettazione della struttura organizzativa aziendale e del processo di suddivisione e coordinamento delle funzioni, definendo mansioni e ruoli.

Nella fase di *funzionamento* dell'azienda, il suo ruolo è cruciale, in quanto si occupa della razionale allocazione delle risorse personali, gestendo correttamente le priorità e i carichi di lavoro sulla base di sistemi di comunicazione, coordinamento e reporting. I soggetti coinvolti nella funzione Organizzazione sono organi specialistici interni all'azienda, come il vertice strategico, ma anche i dirigenti operanti nelle diverse funzioni aziendali.

1.4 La cultura organizzativa

Nel corso del suo ciclo di vita, la **cultura di un'organizzazione** rappresenta l'insieme di valori fondamentali, opinioni, modi di pensare, idee, conoscenze e regole che, attraverso processi di socializzazione, sono consolidati e condivisi dal complesso delle risorse umane aziendali in un determinato periodo, e trasmessi ai nuovi membri dell'organizzazione.

La cultura, che costituisce una variabile organizzativa fondamentale per realizzare le strategie organizzative, si differenzia a seconda di ciascuna delle diverse fasi del **ciclo di vita dell'organizzazione: nascita, sviluppo, maturità e declino**. Le prime due fasi del ciclo di vita sono quelle in cui la cultura di un'organizzazione si radica, grazie allo stile dei fondatori e dei primi collaboratori e alle esperienze di successo che confermano le scelte operate. Nelle successive due fasi, la cultura può divenire un elemento frenante il cambiamento e impedire di gettare le fondamenta di un nuovo ciclo di crescita e sviluppo.

L'esigenza umana di ordine porta a raggruppare e unificare gli assunti di base all'interno di insiemi coerenti, denominati **paradigmi culturali**. Questi ultimi si traducono in manifestazioni concrete e visibili. Le espressioni della cultura organizzativa sono, pertanto, l'architettura delle organizzazioni, l'ambiente, gli uffici, lo stile di abbigliamento dei dipendenti, le comunicazioni interne ecc.



Si parla di cultura organizzativa solo se sussistono determinate condizioni: deve essere condivisa dai membri dell'organizzazione; si deve mostrare capace di risolvere i problemi di natura organizzativa. La cultura, di conseguenza, deve poter essere insegnata e trasmessa.

Uno dei primi studiosi ad affrontare in modo sistematico il concetto di cultura organizzativa è stato lo psicologo statunitense Edgar H. Schein (1928-2023) che, nel suo articolo *Organizational Culture and Leadership* (1986), dà la seguente definizione di cultura organizzativa: "la cultura è lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e, quindi, degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi".

La cultura aziendale è, quindi, una **proprietà di un gruppo**. Ogni volta che un gruppo ha esperienza in comune comincia a formarsi una *cultura*. All'interno del gruppo, ogni individuo è un'entità multiculturale, ma per spiegare il suo comportamento bisogna andare oltre la personalità e cercare l'appartenenza al gruppo.

Presupposto essenziale affinché un gruppo maturi una cultura organizzativa è che i suoi membri abbiano trascorso un tempo sufficiente insieme. In tal modo, si moltiplicano le occasioni per affrontare problemi e si consolidano le azioni e i meccanismi che si mettono in pratica per operare insieme.

Nel suo lavoro, Schein distingue **tre livelli di cultura** che vanno dal più immediato al più nascosto:

- **Primo livello: artefatti.** Comprende ciò che si vede, si ascolta e si prova andando in giro per l'organizzazione. In corrispondenza di questo livello, la cultura aziendale è chiara; è possibile percepire immediatamente se si tratta, ad esempio, di un'azienda formale o di un'azienda informale oppure di un'azienda che agisce soprattutto in gruppo o individualmente.
- **Secondo livello: valori dichiarati.** Comprende le giustificazioni ufficiali fornite ai comportamenti e agli artefatti, in funzione di: strategie, obiettivi e filosofie.
- **Terzo livello: assunti taciti condivisi.** Rappresenta la base della cultura aziendale ed è costituito dai modi di pensare e di agire dell'organizzazione, ossia dai valori, dalle convinzioni e dagli assunti che divengono comuni e dati per scontati e che sono il risultato di un processo congiunto di apprendimento. Essi rappresentano, quindi, le fondamenta su cui si poggiano le convinzioni esplicite dei valori dichiarati e i modi di fare degli artefatti.

Nella comprensione della cultura organizzativa, gli assunti di base si combinano tra loro e creano strutture di convinzioni articolate e complesse in rapporto con valori e artefatti.

Domande di autovalutazione

1) Per cultura organizzativa si intende:

- A. essendo un concetto mutuato dagli studi antropologici, l'insieme dei processi attraverso i quali conoscenze e saperi si diffondono in un sistema sociale
- B. il grado di cultura delle risorse umane presenti in un'organizzazione, desumibile soprattutto da titoli di studio e specializzazioni
- C. l'insieme di valori, pratiche, atteggiamenti presenti in un dato contesto organizzativo
- D. l'effetto, in termini di risultati, di specifiche attività formative mirate al cambiamento

2) Quale, tra le seguenti, NON costituisce una delle variabili del modello di gestione delle 7 S?

- A. Skills
- B. Sample
- C. Staff
- D. Style

3) Il modello delle 7 S considera l'organizzazione come un sistema costituito da molteplici elementi interagenti classificati in sette variabili, tra cui:

- A. la strategia
- B. il sarcasmo
- C. la sagacia
- D. la salute

4) Non è considerata una variabile soft nel modello delle 7S:

- A. la struttura
- B. lo staff
- C. lo style
- D. le skills

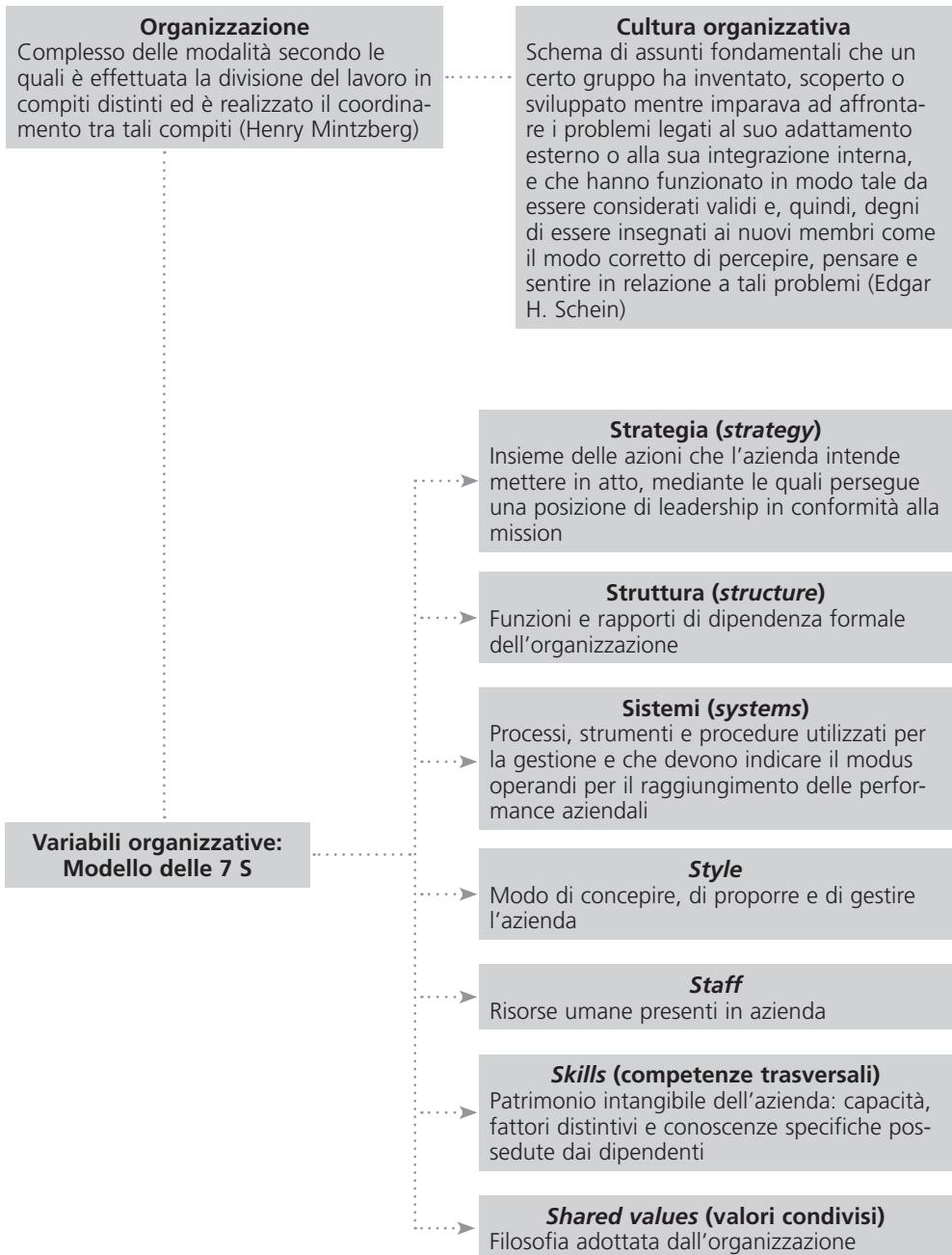
5) Lo psicologo statunitense Schein desume il modello di cultura organizzativa dall'osservazione di tre livelli di manifestazione dello stesso. Quale tra i seguenti NON rappresenta un livello di cultura secondo quanto esposto da Schein?

- A. Artefatti
- B. Valori dichiarati
- C. Assunti taciti condivisi
- D. Burocrazia

Risposte esatte: 1) C; 2) B; 3) A; 4) S) D.



Percorso riepilogativo



Per concorsi pubblici e aggiornamento professionale

Chiari, sintetici ma esaustivi, finalizzati a una preparazione mirata alle prove d'esame, i volumi della collana minimanuali presentano gli aspetti salienti della **disciplina** e non tralasciano di dare spazio ad approfondimenti di sicuro rilievo.

La struttura schematica e l'ampio ricorso ad **apparati didattici** consentono una lettura rapida e facilitano il **ripasso** e la **verifica**.

Rivolto ai candidati di concorsi nelle pubbliche amministrazioni e a chi deve affrontare percorsi di aggiornamento professionale, il compendio di **Economia aziendale** presenta in forma sintetica, ma con estrema chiarezza ed esaustività, i principali argomenti della materia:

- Azienda e gestione aziendale
- Organizzazione aziendale e sistemi gestionali delle risorse umane (HRMS)
- Pianificazione, programmazione, controllo e *reporting*
- Contabilità aziendale e Ragioneria.

Il testo è caratterizzato dalla presenza di **apparati didattici**:

- **sintesi esplicative** degli argomenti trattati all'inizio di ogni capitolo
- **domande di autovalutazione** per un'immediata verifica degli argomenti studiati alla fine di ogni capitolo
- **percorsi riepilogativi**, che riassumono in una scheda di sintesi quanto studiato, consentendo di fissare i concetti appresi nella trattazione.