

Università degli Studi di Palermo



Annali della Facoltà
di Economia

2013
ANNO LXVII



Università degli Studi di Palermo

Annali della Facoltà di Economia

2013
ANNO LXVII

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

GLI ARTICOLI CONTENUTI IN QUESTO VOLUME
SONO STATI APPROVATI DAI REFEREE

DIRETTORE SCIENTIFICO
Prof. VINCENZO LO JACONO

DIRETTORE RESPONSABILE
Prof. GIUSEPPE INGRASSIA

COMITATO SCIENTIFICO
Proff. F. ANDRIA - V. DARDANONI
C. DOMINICI - V. FAZIO - G. INGRASSIA
V. LO JACONO - G. LOVISON - S. PIRAINO (Diritto)
A. PURPURA - C. SORO - F. VACONA - C. VERGARA

ANNALI DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA - UNIVERSITÀ DI PALERMO

RIVISTA SCIENTIFICA

Aderente al Centro Italiano ISSN e all'Agenzia ISBN

ISSN 1827-8388

Iscrizione al Tribunale di Palermo

27 luglio 2005

EDITORE

Facoltà di Economia - Biblioteca Centrale

DIREZIONE E REDAZIONE

Dipartimento SEAS

Viale delle Scienze, Ed. 13

90128 Palermo

E-mail: bibliotecaeconomia@unipa.it

INDICE

ANNALI 2013

Salvatore Bologna
A CLASS OF MULTIVARIATE TRANSFORMED-EXPONENTIAL
DISTRIBUTIONS

Giuseppa Balsamo, Annamaria Passantino
VALUTAZIONE DELL' ATTEGGIAMENTO DEI PROPRIETARI DI ANIMALI DA
COMPAGNIA NELLA PROCEDURA DI EUTANASIA

Marco Modica
LE RELAZIONI TRA LE FASI DELLA VITA DEL PRODOTTO E GLI ASSETTI
STRATEGICI E STRUTTURALI DELLE IMPRESE

Roberto Pignatone
L' ABUSO DEL DIRITTO IN MATERIA TRIBUTARIA

Myriam Spallino, Filippa Bellante, Giovanni Lupo
I TREND DEL MERCATO AZIONARIO GLOBALE 2008/ 2014

Giuseppe Di Giacomo, Rosalia Epifanio, Fabio Mazzola
CAPITALE TERRITORIALE E PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO:
UN' ANALISI DEI FATTORI LOCALI DI SUCCESSO

Giada Cuticchio ,Giuseppe Di Giacomo, Rosalia Epifanio e Fabio Mazzola
INFRASTRUTTURE: EFFICIENZA, ACCESSIBILITÀ ED ATTRATTIVITÀ COME
ELEMENTI DEL CAPITALE TERRITORIALE

Annalisa Russino
PRICING A CALLABLE CONVERTIBLE BOND: A CASE STUDY

Joseph Andria, Giacomo di Tollo
SELEZIONE DI PORTAFOGLIO E METAEURISTICHE

Andrea Consiglio, Antonio Pecorella, Salvatore Piraino, Annalisa Russino
VALUTAZIONE E COPERTURA DI OPZIONI SU MATERIE PRIME

A CLASS OF MULTIVARIATE TRANSFORMED-EXPONENTIAL DISTRIBUTIONS

Abstract - In finance it is commonly accepted that heavy-tailed *distributions* are appropriate for modelling financial asset return variables and part of the financial literature has recently focused on them. Much less attention has been dedicated to the construction of joint models of asset returns unable to describe an adequate dependence structure between all these variables. In this paper we propose a procedure for constructing multivariate distributions with given *heterogeneous heavy-tailed marginal distributions* as a possible (under certain conditions) alternative to the copula approach. The procedure bases on the marginal transformation method and, for given plausible specifications of the marginal distributions of single asset returns, we consider appropriate transformations of above said variables in order to obtain, for the transformed variables, a tractable joint distribution and, in this way, take full advantage of that, while maintaining the heavy tail nature of the marginal distributions. A class of multivariate transformed-exponential distributions is introduced.

Riassunto – E' noto che, spesso, il rendimento di attività finanziarie può essere descritto da variabili aleatorie aventi distribuzioni di probabilità a code pesanti, ma scarsa attenzione è stata finora dedicata in letteratura a modelli appropriati alla descrizione della struttura di dipendenza fra differenti variabili del tipo suddetto. In questo lavoro viene proposta una procedura di costruzione di distribuzioni multivariate con date marginali univariate eterogenee a code pesanti, come una possibile alternativa all'approccio "copula". La procedura è basata sul metodo della trasformazione marginale e, per date plausibili specificazioni delle distribuzioni marginali di singole variabili di rendimenti di attività finanziarie, vengono considerate appropriate trasformazioni di dette variabili in modo da ottenere, per tali variabili trasformate, una distribuzione congiunta agevolmente trattabile mediante le usuali tecniche statistiche. In questo modo è possibile catturare più facilmente la struttura di dipendenza delle variabili originarie con distribuzioni a code pesanti. Nel lavoro viene introdotta una classe di distribuzioni trasformate di distribuzioni esponenziali multivariate

1. Introduction

Dependence among random variables is completely described by their joint distribution function and the construction and study of multivariate distributions is an active field of research in Statistics. As reviewed, for example, by Balakrishnan and Lai (1995), many methods for constructing multivariate distributions have been proposed especially in the recent literature and, among them, the *marginal transformation method* and the *copula approach* have played an important role. In multivariate statistical analysis transformations of marginal distributions to some standard distribution are often useful and the copula case is just an example among many other possible and relevant transformations. The choice often depends on the context or the application. A problem which in this field arouses remarkable interest is the construction of multivariate distributions with given margins, and the many classes of multivariate distributions which are present in the literature have, almost always, margins belonging to the same parametric family. Over the last years, especially in financial applications and engineering applications, we note the need to deal with multivariate distributions with margins belonging to different parametric families and, in this, the *copula approach* has drawn the interest of many researchers. For instance, in Economics, empirical evidence seems to show that “state variables”, or the “assets” of a portfolio, may behave very differently. A n -dimensional copula is a multivariate distribution function C of a n -dimensional random vector defined in the unit hypercube with standard uniform marginal distributions. The choice of a copula defines “a possible” dependence structure between the variables and various methods of copula constructing have been proposed (inversion method, geometric methods, algebraic methods, etc.) in order to produce families of multivariate distributions. The question: “which copula to use?” has no obvious answer, and, even if copulas form a very useful concept for many applied modelling, on the other hand it has been observed that “the copula approach does not correspond normally to any natural or canonical multivariate structure from some underlying dynamic and, unfortunately, nothing can assure that the selected copula will converge to the real structure dependence underlying

the data”. Notwithstanding this, in financial or engineering applications, for example, one often needs to work with combinations of margins of various distributional types, and the copula approach proves to be very attractive as it copes well with heterogeneous margins.

Over the last decade and a half there has been a significant and rapid development of the theory of copulas” but, despite their immense popularity, copulas have also received many criticisms.

In a critical paper (followed by a lively discussion and rejoinder) Mikosch (2006) has raised several weighty criticisms about copulas and, among others, he remarks that “*since copulas generate any distribution the class is too big to be understood and useful*” and, also, “*there is no particular advantage of using copulas when dealing with multivariate distributions. Instead one can and should use any multivariate distribution which is suited to the problem at hand and which can be treated by statistical techniques*”.

Without taking sides in this discussion, however it is reasonable to think that, if *canonical* multivariate distributions become available for a case of interest, then copula techniques, and problems connected with them, can be avoided.

In finance it is commonly accepted that heavy-tailed *distributions* are appropriate for modelling financial asset return variables and part of the financial literature has recently focused on them. Much less attention has been dedicated to the construction of joint models of asset returns unable to describe an adequate dependence structure between all these variables.

In this paper we propose a procedure for constructing multivariate distributions with given *heterogeneous heavy-tailed marginal distributions* as a possible (under certain conditions) alternative to the copula approach. The procedure bases on the marginal transformation method and 7bis. for given plausible specifications of the marginal distributions of single asset returns, we can consider appropriate transformations of above said variables in order to obtain, for the transformed variables, a tractable joint distribution and, in this way, take full advantage of that, while maintaining the heavy tail nature of the marginal distributions.

2. A class of multivariate transformed-exponential distributions

Let X_1, \dots, X_k be random variables of our interest with probability density functions $f_{X_1}(x_1), \dots, f_{X_k}(x_k)$, respectively, not belonging, or not all of them belonging, to the same parametric family. Assume there exist functions $\psi_i(\cdot)$, $i = 1, \dots, k$, (depending, in general, on a parameter θ_i , scalar or vector), such that the above said random variables can be transformed to the $Y_1 = \psi_1(X_1), \dots, Y_k = \psi_k(X_k)$, respectively, each one having exponential standard distribution, say $f_{Y_i}(y_i)$. Consider the random vector $\mathbf{Y} = (Y_1, \dots, Y_k)^T$ with components Y_i just defined and a standard k -dimensional exponential distribution $f_Y(y_1, \dots, y_k)$. Let, moreover, $x_i = g_i(y_i) = \psi_i^{-1}(y_i)$, $i = 1, \dots, k$ be a generic transformation from \mathbb{R}_+^k to a k -dimensional space, say $\mathcal{B} \subseteq \mathbb{R}^k$, such that the transformed random variables $X_i = g_i(Y_i)$, $i = 1, \dots, k$, define a new random vector $\mathbf{X} = (X_1, \dots, X_k)^T$.

Then, from the density transformation theorem it follows directly that the probability density function of $\mathbf{X} = (X_1, \dots, X_k)^T$, can be written as

$$f_X(x_1, \dots, x_k) = |J| f_Y[g_1^{-1}(x_1), g_2^{-1}(x_2), \dots, g_k^{-1}(x_k)], (x_1, \dots, x_k)^T \in \mathcal{B}, \quad (1)$$

where J is the jacobian of transformation.

It is easy to show that the probability density function of the generic marginal random variable X_i is the density function $f_{X_i}(x_i)$, thus expression (1) defines a class of multivariate distributions with given margins, either heterogeneous or not, $f_{X_i}(x_i)$ with given margins $f_{X_1}(x_1), \dots, f_{X_k}(x_k)$,

Then, we find a distribution which can be called a *multivariate transformed-exponential distribution*. Thus, for all the possible different forms of standard multivariate exponential distributions, expression (1) defines a *class of multivariate transformed-exponential distributions*.

3. A multivariate transformed-exponential distribution with Pareto I, Weibull and log-logistic margins

We could hypothesize a set of k financial asset return variables X_1, \dots, X_k , each one with a type of heavy-tailed distribution and, by means the procedure introduced above, to seek a joint distribution. For the sake of simplicity here we treat a trivariate case.

Let us consider the random variables X_1, X_2, X_3 and assume that X_1 , has a Pareto I distribution with probability density function

$$f_{X_1}(x_1) = \gamma\theta^\gamma x_1^{-\gamma-1}, \quad x_1 > \theta, \theta > 0, \gamma > 0, \quad (2)$$

X_2 has a Weibull probability density function (with shape parameter $c < 1$)

$$f_{X_2}(x_2) = \lambda c x_2^{c-1} e^{-\lambda x_2^c}, \quad x_2 > 0, \lambda > 0, 0 < c < 1, \quad (3)$$

and X_3 has a log-logistic probability density function

$$f_{X_3}(x_3) = \frac{\beta}{\alpha} \left(\frac{x_3}{\alpha}\right)^{\beta-1} \left[1 + \left(\frac{x_3}{\alpha}\right)^\beta\right]^{-2}, \quad x_3 > 0, \alpha > 0, \beta > 0. \quad (4)$$

We seek a trivariate distribution of $\mathbf{X} = (X_1, X_2, X_3)^T$. Consider the transformed random variables

$$Y_1 = \log(X_1/\theta)^\gamma, Y_2 = \lambda X_2^c, Y_3 = \log\left(1 + \left(\frac{X_3}{\alpha}\right)^\beta\right),$$

each one having, as it can be easily shown, a standard exponential distribution. Let $\mathbf{Y} = (Y_1, Y_2, Y_3)^T$ be the random vector with components Y_i , $i = 1, 2, 3$, as above defined, and assume that \mathbf{Y} has the following form of standard trivariate exponential distribution:

$$f_{\mathbf{Y}}(y_1, y_2, y_3) = (a+1)(a+2)a^{-2} \left(\sum_{i=1}^3 e^{y_i/a} - 2\right) e^{-\sum_{i=1}^3 y_i/a}, y_i > 0, a > 0. \quad (5)$$

Consider also the following one-to-one trivariate transformation from the space \mathbb{R}_+^3 into \mathbb{R}^3 :

$$\begin{aligned} x_1 &= g_1(y_1) = \theta e^{y_1/\gamma}, x_2 = g_2(y_2) = \lambda^{-1/c} y_2^{1/c}, \\ x_3 &= g_3(y_3) = \alpha(e^{y_3} - 1)^{1/\beta}, \end{aligned}$$

so that the transformed random variables X_1, X_2, X_3 define the vector $\mathbf{X} = (X_1, X_2, X_3)^T$. According to expression (1) the trivariate distribution of \mathbf{X} will be:

$$\begin{aligned} f_{\mathbf{X}}(x_1, x_2, x_3) &= |J|(a+1)(a+2)a^{-2} \left[\left(\frac{x_1}{\theta}\right)^{\frac{\gamma}{a}} + e^{\frac{\lambda}{a}x_2^c} + \left(1 + \left(\frac{x_3}{\alpha}\right)^\beta\right)^{\frac{1}{a}} - 2 \right] \times \\ &\quad \left(\frac{x_1}{\theta}\right)^{\frac{\gamma}{a}} e^{\frac{\lambda}{a}x_2^c} \left(1 + \left(\frac{x_3}{\alpha}\right)^\beta\right)^{\frac{1}{a}}, \end{aligned}$$

with

$$|J| = \left| \frac{\partial g_1^{-1}(x_1)}{\partial(x_1)} \times \frac{\partial g_2^{-1}(x_2)}{\partial(x_2)} \times \frac{\partial g_3^{-1}(x_3)}{\partial(x_3)} \right| = \frac{\gamma\lambda c\beta x_2^{c-1} x_3^{\beta-1}}{\alpha^\beta x_1 \left[1 + \left(\frac{x_3}{\alpha}\right)^\beta\right]}$$

and support $C = \{(x_1, x_2, x_3): x_1 > \theta, x_2 > 0, x_3 > 0\}$.

The extension to multivariate case of a k -dimensional distribution with p margins of type (2), q margins of type (3) and $(k-p-q)$ marginal distributions of type (4), proceeds in exactly the same way by considering a k -multivariate version of expression (5) (see Kotz et al. 2000).

Obviously each form of standard multivariate exponential distribution will have a correspondent different form of multivariate transformed-exponential distribution of $\mathbf{X} = (X_1, \dots, X_k)^T$ with heterogeneous margins of the above said types.

References

- BALAKRISHNAN, N. C. & LAI C. D. (2009): *Continuous Bivariate Distributions*, 2nd edn., Springer, New York, .
- BOLOGNA, S. (2013): *A class of multivariate extreme value distributions with heterogeneous margins*, In: Proceedings 59th ISI World Statistics Congress, Hong Kong, 5269-5274.
- CÀMARA, A. (2005): *Options Prices Sustained by Risk-Preferences*, The Journal of Business, **78**, 1683-1708.
- JOHNSON, N.L. (1949): *Bivariate distributions based on simple translation systems*, Biometrika, **36**, 297-304.
- KOTZ, S., BALAKRISHNAN, N., JOHNSON, N.L., (2000): *Continuous Multivariate Distributions*, Vol. 1, second ed. Wiley, New York.
- MIKOSCH, T., (2006): *Copulas: Tales and Facts* (with discussion and rejoinder), Extremes. **9**, 3-20.
- NATAF, A., (1962) : *Détermination des distributions de probabilité dont les marges sont données*, Comptes Rendus de l'Académie des Sciences, **255**, 42-43.
- SHAO, J., (2003): *Mathematical Statistics*, second ed. Springer, New York.
- SKLAR, A., (1959). *Fonctions de répartition à n dimensions et leurs marges*, Publ. Inst. Statist. Univ. Paris. **8**, 229–231.

Giuseppa Balsamo*, Annamaria Passantino**

VALUTAZIONE DELL'ATTEGGIAMENTO DEI PROPRIETARI DI ANIMALI DA COMPAGNIA NELLA PROCEDURA DI EUTANASIA

Riassunto

Scopo del presente lavoro è quello di indagare nel campo della soppressione assistita del cosiddetto “animale di compagnia” (AC). L'analisi qui riportata, si riferisce ad una fase di indagine finalizzata ad indagare e quantificare i possibili legami di causa ed effetto che si instaurano tra alcune caratteristiche proprie del fenomeno dell'eutanasia ed il comportamento dei partner umani degli AC. Sui legami indagati è stata condotta una verifica inferenziale.

Summary

The purpose of this work is to investigate in the field of assisted removal of so-called "animal companion" (AC). The analysis reported here, refers to a phase of investigation aimed to investigate and quantify the possible links of cause and effect that develop between some of the characteristics of the phenomenon of euthanasia and the behavior of the human partners of AC. On the links suspects was conducted verification inferential

* Ricercatore confermato presso il Dipartimento SEAS, Professore Aggregato di Statistica presso il CdS in Scienze del Turismo dell'Ateneo di Palermo, email: giuseppa.balsamo@unipa.it

**Professore associato del SSD VET/08 presso il Dipartimento di Scienze Veterinarie dell'Università degli Studi di Messina, email: passanna@unime.it.

Introduzione

Gli animali in genere, ma soprattutto quelli da compagnia, cane e gatto in particolare, assumono oggi un ruolo sempre più importante: essi vengono considerati membri della famiglia (Omerod, 2008), fonte di supporto sociale ed emozionale (Budge et al., 1998; Duval et al., 2008; Miller et al., 2009), fornitori di assistenza per quei soggetti umani che hanno specifici bisogni (Fallani et al., 2006).

Nondimeno, l'indebolimento della visione antropocentrica e la conseguente consapevolezza dell'importante ruolo affettivo, ludico e di sostegno svolto dagli animali da compagnia (AC) che, in questi ultimi anni, ha caratterizzato la cultura della società moderna, ha comportato il superamento della concezione di animale alla stregua di mera "res" (Passantino, 2008) - così come contenuta nell'art. 812 c.c. - ed il riconoscimento, anche dal punto di vista giuridico, della natura di essere vivente, senziente (Unione Europea, 2007), in grado di provare sofferenza e dolore.

La consapevolezza che gli animali siano considerati esseri senzienti e, soprattutto, che abbiano una maggiore rilevanza sociale, ha portato molti ricercatori ad indagare sulla loro sensibilità e capacità di intrecciare rapporti affettivi con le persone con cui interagiscono (Ley and Bennett, 2007; Parthasarathy and Crowell-Davis, 2006; Westgarth, 2007). Siffatti studi hanno comprovato l'esistenza dell'interscambio emotivo che si instaura fra proprietario e AC. È intuibile, pertanto, come il mutato atteggiamento nei confronti degli AC, anche relativamente alla soppressione eutanassica, implichi considerazioni di carattere non solo giuridico ed etico ma anche psicologico. Basti pensare come sia devastante e profonda la ferita psicologica per la perdita del proprio animale; di fronte a tale evento, il proprietario potrebbe essere assalito da uno stato depressivo particolare (Gage and Holcomb, 2011; Malmierca, 2007; Planchon et al., 2002), la cui importanza è proporzionale al tipo di rapporto che si era instaurato con il proprio pet. La suddetta relazione potrebbe essere influenzata da varie dinamiche, quali ad esempio durata del rapporto, intensità dello stesso e contesto sociale (Maltese, 1992).

Ma non si può consentire che ciò avvenga senza che siano fissati limiti ben precisi, chiare modalità di esecuzione e, soprattutto, senza attenzionare la sfera psico-emotiva del proprietario. Difatti, l'American Veterinary Medical Association (Leary et al.,

2013) nelle sue linee guida per l'eutanasia sottolinea che [...] *occorre considerare la risposta psicologica all'eutanasia di un animale da parte dell'uomo, la cui più comune reazione è il dispiacere per la perdita di una vita.*

Si rammenti ancora, a tal proposito, che nella stesura del Codice di Buone Pratiche Veterinarie la Federazione dei Veterinari Europei ha definito l'eutanasia come un evento altamente coinvolgente, dal punto di vista emotivo, che impone l'obbligo di offrire il dovuto rispetto sia all'animale che al suo proprietario¹.

Si comprende, quindi, che lo stress psicologico e fisico vanno ridotti al minimo.

In situazioni critiche e terminali è, difatti, il medico veterinario che ha il compito di educare il cliente-proprietario a prendere delle decisioni ragionate, cosicché si possa decidere, sempre insieme al sanitario, quanto sia valido il tentativo terapeutico o quanto possa, invece, essere migliore la scelta della soppressione eutanastica.

Stante che nell'esercizio delle pratiche veterinarie, la "compliance percepita" dal proprietario di un AC risulta indispensabile all'esercizio della professione veterinaria - poiché tale *compliance* si interpone tra medico veterinario e partner-umano dell'AC con prerogative decisionali mediate dalle sue precedenti esperienze, dalla sua personalità, sensibilità ed etica - gli AA. nel presente lavoro, al fine di valutare, in termini quantitativi, le possibili connessioni tra le variabili coinvolte nel fenomeno relazionale durante la pratica eutanastica tra i medici veterinari che eseguono l'eutanasia ed i partner-umani degli AC sottoposti ad eutanasia, hanno condotto - nel periodo compreso tra Gennaio e Dicembre 2010 - un'analisi fondata su una indagine statistica realizzata in diverse strutture veterinarie.

Sulla base del "profilo comportamentale" delineatosi attraverso l'analisi, è stata esaminata la diversa valutazione della "compliance" fatta dalle due categorie di soggetti.

Inoltre, la *natura ordinale di alcuni dati*, ci ha condotto a valutare il legame associativo tra alcune coppie di caratteri, utilizzando anche indici di associazione ordinale, su cui è stata condotta una verifica inferenziale.

¹ Per un approfondimento dell'argomento, si veda:

<http://www.ilprogressoveterinario.it/fnovi/news2004/020206a.pdf>

1. Materiali e metodi

Nella prima fase l'indagine, indirizzata a proprietari di AC che avevano deciso di sottoporre il proprio animale (cane e/o gatto) alla procedura eutanasi ed a medici veterinari, in servizio presso strutture veterinarie in cui la stessa era eseguita, permetteva di delineare i "profili" sia dei "partner-umani" di AC che dei medici veterinari, di fronte all'attuazione dell'eutanasi di un AC.

In essa era stata, altresì, classificata la "professionalità dei medici veterinari" coinvolti nell'indagine, così come percepiti dai proprietari degli animali con cui erano venuti in contatto, e la "compliance" percepita dagli stessi proprietari verso i propri "veterinari"

Ma l'assenza² di un legame diretto, di causa ed effetto, tra i *singoli* proprietari di AC ed il corrispondente medico veterinario, non consentiva una valutazione congiunta delle due "categorie di soggetti" e, pertanto, non potevano essere rilevati, ed eventualmente quantificati, i possibili legami di dipendenza tra le variabili coinvolte.

Con il fine di realizzare analisi più approfondite del fenomeno in oggetto, si è deciso di organizzare una nuova rilevazione che permettesse di tracciare con sicurezza il legame tra ogni singolo "proprietario di AC" con il corrispondente "medico-veterinario" che aveva seguito ed effettuata la procedura di eutanasi.

Stante che il fenomeno della soppressione assistita di un animale da compagnia viene considerato un fenomeno raro da effettuarsi solo in casi estremi di malattia incurabile, si è deciso, per maggiore correttezza, di verificare detta rarità su dati in nostro possesso mediante la valutazione di "tassi di incidenza" del fenomeno in esame. A tal fine, sono stati considerati i dati raccolti – in un intervallo di 20 anni (1990-2010) - riferiti alle eutanasi praticate in un'unica struttura veterinaria che presentava un bacino di utenza molto variegato, ma un unicum comportamentale per quanto attiene al personale sanitario. I tassi di incidenza, calcolati come rapporto tra il numero di "nuovi casi di eutanasi" (registrati in un determinato periodo di tempo) e il prodotto ottenuto tra il

2 Erano due gruppi "distinti" di soggetti: i "medici veterinari" e i "partner degli AC".

numero di visite veterinarie (effettuate nel periodo di tempo esaminato) e il numero di anni del periodo in esame, sono risultati molto bassi. Infatti, nella struttura esaminata i tassi di incidenza³, erano pari **0,0002** nel periodo 1990/1995, **0,0001** nel periodo successivo (1996/2001), mentre saliva a **0,0005** nel periodo dal 2001 al 2010.

Questa verifica ha confermato come valida la decisione presa e, pertanto, di seguito, è stata effettuata una rilevazione totale dei “casi di eutanasia”, somministrando un “questionario” a tutti i clienti (proprietari di cani o gatti eutanizzati), pervenuti nella “struttura ambulatoriale selezionata”, nel periodo di tempo considerato: i questionari sono stati compilati in modalità self-report con, a richiesta, la presenza di personale competente.

Per l’indagine sviluppata in questa seconda fase, sono stati elaborati dei nuovi “modelli di rilevazione”, con l’introduzione di domande volte all’individuazione di nuove variabili di tipo quantitativo (quali l’età del proprietario di AC e il numero di figli del proprietario) e qualitativo (come lo “stato civile e la “prognosi” espressa in mesi di sopravvivenza) ed ancora una riclassificazione ed ampliamento di “caratteristiche” già esaminate (durata del rapporto proprietario-pet e orientamento religioso), nonché una riorganizzazione dello stesso “modello di rilevazione” (con domande strutturate) ai fini di una più efficace trasformazione dei dati raccolti in tabelle di sintesi, esaustive rispetto alla globalità di tutte le “modalità” dei singoli “caratteri” rilevati.

Le variabili analizzate in questa fase di indagine sono le seguenti:

- a) Per i proprietari di AC: il “ Tipo di animale da compagnia” (AC), lo “Stato civile” [e la “posizione” all’interno della famiglia], l’”Età anagrafica” [in anni compiuti, per fasce di età], la “Religione” [praticata o più vicina al proprio sentire], il “Grado di istruzione” [come titolo già conseguito], la “Durata del rapporto Pet- proprietario di Pet” [espresso in anni], il “Numero di figli” [nessuno, da 1 a 3 , più di 3], gli “Animali posseduti” [al momento della eutanasia], le “Motivazioni per la scelta dell’eutanasia del proprio AC”, la

³Il significato di un valore del tasso di incidenza di 0,0002, può essere reso più evidente precisando che , su una ipotetico ammontare di 10.000 visite , al più si sarebbero registrati 2 casi di eutanasia di AC.

“Prognosi diagnosticata dal medico veterinario” [in mesi di sopravvivenza] e i “Comportamenti, prima durante e dopo la soppressione del Pet”.

b) Per i veterinari che hanno praticato la procedura di eutanasia le variabili esaminate sono: i “Comportamenti prima, durante e dopo la procedura”, le “Motivazioni della proposta di eutanasia”, e i “Giudizi sul comportamento dei proprietari di AC” sottoposti a eutanasia.

Si è proceduto ad una codifica dei dati, facendo riferimento alla loro natura intrinseca e, dove possibile, ad una loro trasformazione in “graduatorie” di più immediata analisi.

In particolare, la metodologia di “classificazione” utilizzata in questo lavoro, nasce dal presupposto che esista una *naturale gradualità* insita in alcuni dei caratteri rilevati, evidente per quelli di tipo quantitativo (età o numero di figli), ma presente anche in quelli di tipo qualitativo ordinale (gravità della diagnosi o livello del dolore).

Per tale motivo, si è deciso di trasformare i dati riferibili a caratteri “qualitativi ordinali”, attraverso l'attribuzione di un punteggio alle diverse risposte.

Di seguito, per i fini del presente lavoro, è stata effettuata la trasformazione in punteggi delle domande riferibili alla valutazione della “compliance” e della “professionalità percepita”, ipotizzando che la valutazione di questo tipo di carattere poteva essere ottenuta come una somma di punteggi (0, 1) attribuiti in presenza o in assenza di un determinato “atteggiamento del “soggetto” (partner-umano del Pet).

In particolare, per potere valutare i livelli di *compliance*, è stato individuato, un “gruppo” di risposte la cui scelta evidenzia una “compliance” tra i soggetti e ad esse è stato assegnato il valore **uno**: sono valutabili come indicatori di “presenza di compliance” le risposte affermativa date dai proprietari di AC alle domande n.12, 14, 15, 16/b, 16/d e 20^d. Sono state poi individuate alcune risposte tra quelle contrassegnate, la cui presenza nel questionario indica assenza di “compliance” e ad esse è stato assegnato il **valore zero**: è interpretabile in tal senso la risposta affermativa

4 V. Allegato 1.

al quesito n. 16/a⁵: “sono andato via, perché non sono d'accordo con la procedura eutanasia”.

La media dei punteggi così ottenuti per ogni “proprietario” individua il **grado di compliance** raggiunto con il proprio medico veterinario, dove il massimo valore possibile è pari a 6 punti.

È stata, altresì, effettuata la “trasformazione in punteggi” delle domande riferibili alla “valutazione” della professionalità dei medici veterinari, così come percepita dai proprietari di AC: sono valutabili come indicatori di “professionalità percepita” dai proprietari degli animali le risposte affermative alle domande n. 15, 17 e 20⁶.

Una analoga procedura è stata attivata per la valutazione della “professionalità” e della “compliance” così come percepita dai medici veterinari: in questo caso le domande prese in considerazione sono quelle del 2° questionario, compilato dai medici veterinari (Allegato 2): possono, in realtà, considerarsi delle “autovalutazioni di professionalità” le risposte affermative ai quesiti n. 5 (tranne l'ultimo) e ai quesiti n. 7, 8, 9, 10 e 13. Mentre i medici veterinari valutano come “presenza di compliance con il proprio cliente” le risposte affermative alle domande n. 13 e 14 (a, b, c, d, e, f).

2. Sintesi dei dati

I dati ottenuti in questa *Fase di Indagine* sono tali da poter collegare in modo diretto e formalmente corretto ogni “proprietario di AC” con il proprio “Medico Veterinario” e, pertanto, sono stati utilizzati ai fini della valutazione del loro atteggiamento di accettazione e/o rifiuto di fronte alla “procedura di eutanasia” del proprio animale, in relazione alle diverse tipologie di “caratteristiche” esaminate.

5 V. *supra* nota 4.

6 V. *supra* nota 4.

Tabella 1 - Atteggiamento dei proprietari di AC in base al “titolo di studio”

Titolo di Studio conseguito	Accettazione dell’Eutanasia		Totali
	NO	SI	
Nessuno	-	2	2
Licenza Scuola Elementare	-	1	1
Licenza Sc. Med. Inferiore	1	7	8
Licenza Sc. Med. Superiore	5	21	26
Laurea	4	17	21
Post Laurea	-	3	3
Totali	10	51	61

Tabella 2 -Atteggiamento dei proprietari di AC in base alla durata del rapporto

Durata del rapporto	Accettazione dell’Eutanasia		Totali
	NO	SI	
< 1 anno	-	7	7
Da 1 a 3 anni	2	8	10
Da 4 a 6 anni	1	6	7
Più di 6 anni	7	30	37
Totali	10	51	61

Tabella 3 – Atteggiamento dei proprietari di AC in base alla “gravità della prognosi

Gravità della Prognosi (in mesi di sopravvivenza)	Accettazione dell’Eutanasia		Totali
	NO	SI	
< 1 mese	1	19	20
da 1 a 3 mesi	1	11	12
da 4 a 6 mesi	3	12	15
da 7 a 12 mesi	2	8	10
più di 12 mesi	3	1	4
Totali	10	51	61

Sono stati posti a confronto, in tempi successivi, la “scelta di una soppressione assistita” (accettazione e rifiuto), rispetto al “titolo di studio posseduto” (Tabella 1), rispetto alla “durata del rapporto” tra ogni proprietario di AC ed il proprio animale (Tabella 2), rispetto alla “compliance percepita” (Tabella 4) e, soprattutto rispetto alla “gravità della prognosi” così come valutata dalle risposte al questionario compilato dai proprietari di AC (Tabella 3).

Sono state poste poi a confronto le valutazioni del *livello di compliance* rilevabili sia dai questionari somministrati ai proprietari di AC (Tabella 5), che da quelli compilati dai medici veterinari per ognuno dei 61 casi di eutanasia (Tabella 6): in entrambi i gruppi di soggetti (medici e clienti) si registra una bassa percentuale (4,92 %) che percepisce (nel caso dei clienti) e valuta (nel caso dei medici) il livello di intesa come basso; il 67,21 % dei clienti e il 62,29 % dei medici percepisce e, rispettivamente, valuta tale livello come medio; ed infine quasi il 30 % delle due categorie di soggetti (27,97 % e 32,79 %) considera tale “intesa” ad un livello alto.

Tabella 4 – Atteggiamento dei proprietari di AC in base alla “compliance percepita”

Compliance percepita	Accettazione dell'Eutanasia			Totali
	NO	IN PARTE	SI	
0	3	1	15	19
1	2	-	5	7
2	3	-	17	20
3	1	1	7	9
4	-	-	6	6
Totali	9	2	50	61

Tabella 5 - Livello di “compliance” percepita dai proprietari di AC

Compliance percepita	Numero di casi	%
Bassa ≤ 2	3	4,92
Media da 3 a 4	41	67,21
Alta da 5 a 6	17	27,87
Totali	61	100,00

Tabella 6 - Livello di “compliance” valutata dai medici veterinari

Compliance valutata	Numero di casi	%
Bassa ≤ 2	3	4,92
Media da 3 a 4	38	62,29
Alta da 5 a 6	20	32,79
Totali	61	100,00

La chiave di lettura di queste tabelle è semplice: nel caso dei clienti il fatto che il medico veterinario dimostri di essere professionale non basta affinché si crei una buona intesa; al contrario per il medico veterinario professionalità e compliance sembrano essere parte di un inscindibile connubio. È questo un difetto di comunicazione del quale, riteniamo, i professionisti debbano acquisire maggiore consapevolezza”.

A tal proposito, è interessante osservare che, la scelta effettuata in questa 2° Fase, di utilizzare un'unica struttura veterinaria, ha reso il “livello di professionalità” raggiunto dai medici della struttura un mero punto di partenza poiché, anche se rilevata, diventa un “fattore” comune a tutti i soggetti intervistati e, pertanto, ininfluente ai fini di una valutazione di una possibile variazione del comportamento dei “proprietari di AC” in presenza di una “soppressione controllata” del proprio animale da compagnia.

3. Analisi inferenziale

Volendo effettuare un'analisi della dipendenza presente tra alcune coppie di “caratteri”, sono state esaminate le già citate tabelle alla luce della teoria descrittiva ed inferenziale.

Per la tipologia dei dati, con scarsa numerosità entro le celle, l'uso dell'indice Chi-quadro risultava poco preciso⁷, a meno di una riformulazione delle tabelle, tramite un accorpamento di righe e colonne. Per tale motivo la tabella n. 1, riferita al titolo di studio conseguito, è stata compattata fino alla forma “dicotomica”, utilizzando la suddivisione del titolo di studio conseguito in due modalità, che si escludono a vicenda e sono, al contempo, esaustive di tutte le tipologie possibili⁸

7 Si veda a tal proposito la “regola di Cochran” [21].

8 La dicotomia è realizzata considerando due sole modalità: “Fino alla licenza di Scuola media inferiore” e “Oltre la licenza di Scuola media inferiore”.

Sui dati della tabella così costruita si utilizza l'indice **V** del **Pearson**, trasformazione dell'indice Chi-quadro: tale indice, che assume valori compresi tra - 1 e + 1, è in grado di evidenziare la natura della relazione associativa tra le due variabili, sia essa diretta o inversa e assume la forma seguente:

$$V = \frac{n_{11} n_{22} - n_{12} n_{21}}{\sqrt{(n_{1.})(n_{2.})(n_{.1})(n_{.2})}} \quad (1)$$

Dai dati rilevati il valore assunto dall'indice V è pari a - **0,093** che identifica una associazione di tipo inverso di lieve entità.

A fini inferenziali, il valore empirico del test⁹ risulta pari a 0,522 e, su tale base si accetta, al livello del 5 % di significatività, l'ipotesi di indipendenza tra le due caratteristiche messe a confronto: non esiste, pertanto, una forma rilevante di dipendenza tra il "titolo di studio posseduto" e la propensione all'accettazione della "soppressione assistita del proprio animale".

- È stata poi esaminata la relazione tra il "comportamento di accettazione / rifiuto dell'eutanasia" e la ***durata del rapporto*** [Tabella 2].

In modo analogo a quanto fatto per i dati precedenti, si è deciso di accorpare le celle della tabella fino a riportare la "caratteristica" sotto analisi in forma dicotomica [breve durata = fino a 3 anni; lunga durata = più di 3 anni], ciò permette una corretta applicazione dell'indice V di Cramer (pari a - 0,0777), con la conseguente verifica inferenziale che ci porta a valutare come basso e trascurabile il legame associativo tra la "durata del rapporto affettivo" e l'accettazione e/o il rifiuto della procedura eutanasia [$\chi^2_{\text{empirico}} = 0,3684$ contro $\chi^2_{0,05; 1} = 3,8415$] e, di conseguenza, ad accettare l'ipotesi di indipendenza tra le due variabili poste a confronto.

Risulta comunque ridotta la percentuale di coloro che, in presenza di un rapporto di "lunga durata", accettano la procedura di eutanasia per il proprio animale.

9 Esiste una ben nota relazione che lega l'indice Chi-quadro e il V di Cramer: $N V^2 = \chi^2$, che viene utilizzato in ambito inferenziale.

Volendo esaminare il legame associativo del “comportamento di accettazione o rifiuto dell’eutanasia” anche verso la **gravità della prognosi** diagnosticata dal medico veterinario, si è deciso di ricorrere ad una riorganizzazione dei dati sotto forma di due *graduatorie* per poterle valutare tramite l’**indice di cograduazione di Spearman**. La motivazione di questa scelta, oltre che nella natura ordinale del fenomeno, risiede nel fatto che la Tavola di riferimento, così come le tabelle 1 e 2, presentava un elevato numero di celle con frequenze inferiori a 5 unità.

Per la classificazione in graduatorie è stato assegnato un punteggio progressivo, secondo la “scale di Likkert”, alle modalità esplicitate dal *quesito n. 12* rivolto ai “proprietari degli AC” sull’accettazione o il rifiuto della procedura di eutanasia del proprio animale: è stato assegnato un punteggio pari a **zero** alla risposta **NO** (che implica un rifiuto totale della procedura), pari a **1** alla risposta **SI, in parte** (che indica l’accettazione parziale) ed in ultimo, pari a **2** alla risposta **SI, del tutto**.

I punteggi assegnati per le modalità relative alla “gravità della prognosi” seguono la stessa impostazione e considerano pari a **zero** il grado di “prognosi di sopravvivenza > 12 mesi”, pari a **1** quello riferito alla diagnosi di “sopravvivenza tra 6 mesi e 1 anno”, di grado pari a **2** la “sopravvivenza diagnosticata tra 4 e 6 mesi”, pari a **3** il “grado di sopravvivenza tra 1 e tre mesi” e, infine, pari a **4** una prognosi della massima gravità con una “sopravvivenza minore di 1 mese”.

L’indice di cograduazione di Spearman può assumere valori compresi nell’intervallo ± 1 , in cui i due valori estremi indicano i casi di massima associazione di tipo ordinale (diretta se $r = + 1$; inversa se $r = - 1$); esso esprime la “correlazione tra i ranghi” ed è indipendente dalla distribuzione del parametro ignoto. Sotto questa veste può essere utilizzato nella forma¹⁰ :

$$r = \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1) + 1} \quad (2)$$

¹⁰ La correzione adottata per il denominatore della formula è valida in presenza di n sufficientemente elevato.

Il valore ottenuto è pari a **0,9965** e ci porta ad ipotizzare che vi sia un'alta concordanza tra la “gravità della prognosi” (espressa in mesi di sopravvivenza) e l'accettazione (totale, parziale o nulla) della procedura di eutanasia.

Per completare l'analisi è stato sottoposto a verifica inferenziale il risultato, tramite il rapporto:

$$\tilde{t} = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}} \quad (3)$$

ricordando che tale “statistica-test” si distribuisce secondo una **t di Student** con $(n - 1)$ gradi di libertà e viene utilizzata per verificare l'assenza di associazione¹¹.

Il valore empirico del test (pari a 92,04) ci porta a rifiutare in modo netto l'ipotesi di indipendenza e ci porta a concludere che esiste una forte relazione di dipendenza tra i due caratteri posti a confronto e che tale legame è di tipo diretto. Si può affermare che, al livello di significatività del 5%, con il peggioramento della “prognosi diagnosticata dal medico veterinario” e, quindi, al diminuire dei mesi di sopravvivenza previsti, aumenta la “propensione dei proprietari di Pet” verso l'accettazione della procedura di soppressione assistita del proprio AC.

In ultimo, ma non meno importante, vi è la possibile relazione tra la “compliance percepita” dai proprietari di AC verso il proprio medico veterinario e l'atteggiamento tenuto dagli stessi proprietari verso la “procedura di eutanasia”.

Anche in questo caso le due caratteristiche possono essere analizzate facendo riferimento all'indice di cograduazione di Spearman. Pertanto, è stata effettuata una trasformazione in “ranghi” delle modalità relative alla **compliance percepita**, esplicitate nella domanda n. 16 del questionario rivolto ai “proprietari di AC”: in funzione della **compliance** dal livello più alto (è presente, convinto, esprime dolore visibile = grado 4) a quello più basso (và via, non condivide la procedura = grado 0), passando attraverso i tre stadi intermedi di colui che è “presente, convinto e

11 Con ipotesi alternativa di tipo bilaterale, vista la tipologia del caso.

partecipe” (grado = 3), di colui che è “presente e convinto, ma non partecipa” (grado =2) e di colui che “non è convinto ma è presente” (grado = 1).

Il valore dell'indice di cograduazione di Spearman applicato alle due graduatorie indica la presenza di un'alta concordanza tra le due caratteristiche messe a confronto: la “compliance percepita” e l'atteggiamento tenuto dai proprietari di AC sottoposti a procedura eutanasica.

La verifica inferenziale condotta utilizzando la statistica- test [2], porta ad un valore empirico pari a 94,603 che ricade nelle regioni di rifiuto delimitate dai valori critici¹² della t di Student [3]; pertanto, l'ipotesi di indipendenza tra le due variabili considerate viene rifiutata.

Si può affermare che, a parità di professionalità oggettiva, riferibile al rispetto delle “norme da protocollo veterinario” attuate all'interno della struttura veterinaria considerata, vi è un forte legame di dipendenza del “comportamento di accettazione /rifiuto della procedura di soppressione eutanasica” dal livello di compliance percepito dai “proprietari dei pet soppressi”.

¹² Il valore critico della t di Student, nel caso di test bilaterali, con 59 gradi di libertà è ± 2 .

Tab.7 – Atteggiamento verso la procedura di Eutanasia (*j*); Gravità della Prognosi (*k*) e Compliance Percepita dai proprietari di AC eutanizzati (*w*).

<i>Proprietari di AC</i>	<i>J</i>	<i>k</i>	<i>w</i>	<i>Proprietari di AC</i>	<i>j</i>	<i>k</i>	<i>W</i>
1	4	4	4	32	0	1	0
2	2	2	2	33	3	3	2
3	3	1	3	34	3	2	2
4	0	4	0	35	4	0	2
5	0	4	0	36	3	1	3
6	2	4	2	37	3	0	0
7	2	4	2	38	2	0	2
8	2	3	2	39	3	2	3
9	3	3	3	40	0	0	2
10	4	4	4	41	3	2	1
11	0	1	0	42	3	2	2
12	4	4	4	43	3	1	2
13	0	2	0	44	2	3	2
14	0	4	0	45	2	3	0
15	4	3	4	46	2	2	0
16	2	4	2	47	2	2	1
17	3	2	3	48	0	2	0
18	4	3	4	49	0	1	0
19	4	3	4	50	3	1	1
20	2	4	2	51	0	2	1
21	2	4	2	52	0	3	2
22	0	3	0	53	1	4	1
23	0	4	0	54	3	2	2
24	0	4	0	55	3	1	2
25	0	2	0	56	2	2	0
26	3	3	3	57	3	1	0
27	3	4	3	58	3	3	2
28	1	4	1	59	2	2	2
29	2	4	2	60	2	1	2
30	0	4	0	61	0	3	3
31	2	4	0	//	//	//	//

4. Conclusioni

L'analisi è stata condotta a parità di livello professionale e ha evidenziato la presenza di un legame di dipendenza molto forte dell'atteggiamento di accettazione della “procedura di soppressione assistita del proprio AC” all'aumento della “gravità della prognosi” diagnosticata dal medico veterinario.

Dalla verifica inferenziale condotta tra le variabili che influenzano questo “atteggiamento” positivo verso l'eutanasia vi è senz'altro la ***compliance percepita*** dai proprietari di AC verso il “proprio medico veterinario”, così come valutata dalle risposte al questionario compilato dai proprietari di AC. Esiste, infatti, un'alta concordanza tra il “comportamento di accettazione o rifiuto” tenuto dai proprietari di AC e la “compliance percepita” dai suddetti proprietari verso i propri medici veterinari.

Viene, pertanto, confermata da dati concreti l'idea, logica e diffusa, che la compliance instaurata tra medico veterinario e proprietari di AC sia indispensabile all'esercizio della professione e che la ***comunicazione*** tra queste due “categorie” di soggetti rivesta un ruolo fondamentale.

I proprietari, pertanto, fanno affidamento sulla guida e l'esperienza del medico veterinario nel prendere decisioni che riguardano la salute ed il benessere del loro compagno. Prendere, infatti, grazie ai consigli del professionista, una decisione sorretta da tutte le informazioni del caso può aiutare a ridurre i sensi di colpa quando l'eutanasia viene scelta come la migliore, benché ultima, terapia per l'animale.

Considerato che, in generale, il lutto è un processo estremamente personale, è necessario che venga espresso nei modi che possano aiutare a far fronte alla sofferenza. Quindi, è necessario che si instauri tra personale medico e proprietario una certa empatia (Maltese, 1992), rappresentando quest'ultima il fondamento della fiducia reciproca, oltre che l'elemento fondamentale della relazione di cura.

La qualità della relazione tra medico veterinario e cliente si basa, infatti, sull'ascolto e si caratterizza per la comprensione dei sentimenti, nonché per i bisogni fondamentali dell'altro.

Ogni richiesta di terapia relativa all'animale, come pure il concordare l'eutanasia, racchiude non soltanto una semplice richiesta di aiuto tecnico, ma anche un'esigenza di relazione.

Ignorare questa dimensione, significherebbe trasformare il rapporto umano in una prestazione di tipo prettamente procedurale ed asettico, senza tener conto che esso è in primo luogo attenzione ad una persona e ad un animale.

Oramai, secondo una concezione decisamente bioetica, il medico veterinario non deve essere considerato più solo un mero esecutore di pratiche cliniche e chirurgiche, ma deve anche diventare un consulente psicologico, sviluppando, quindi, quell'empatia che gli possa permettere di avvicinarsi ai proprietari nel modo appropriato nelle suddette situazioni (Di Pietro et al., 2006).

Per acquisire un'adeguata consapevolezza delle dinamiche relative al rapporto tra il cliente e il proprio animale, nonché per valutare adeguatamente il vissuto del proprietario nei confronti di un atto estremo come l'eutanasia è, quindi, necessario che si instauri un rapporto empatico tra il medico veterinario ed il cliente.

Spesso sono le piccole cose che agli occhi dei clienti creano questo avvicinamento, quali:

- Spazi e tempi adeguati e "dedicati", ossia

- Momento per dire addio;
- Pianificazione dell'evento;
- Momento post-mortem.

- Cura dei piccoli gesti:

- Manipolazione della salma;
- Disposizione di un contenitore adatto;
- Accompagnare il cliente alla macchina portando la salma.

Gli ostacoli maggiori alla comunicazione medico-cliente si riscontrano quando si dimostra di non saper ascoltare. L'insoddisfazione relativa alla cattiva comunicazione e, dunque, all'incapacità di elaborare il lutto relativo alla soppressione dell'animale è estremamente importante.

Una modalità per raggiungere alcuni degli obiettivi accennati potrebbe essere quella di intraprendere una campagna informativa destinata a tutti coloro che possiedono o intendono adottare un cane e/o un gatto in famiglia.

Una semplice brochure con sintetiche ma chiare informazioni al riguardo potrebbe, in alcuni casi, aiutare i proprietari/clienti ad affrontare situazioni difficili come un'eventuale eutanasia, considerato che il distacco dal proprio animale è vissuto alla stessa stregua di un lutto.

In questo contesto, sarebbe utile meglio regolamentare ed incrementare la creazione di cimiteri per AC (Passantino et al., 2000). Tra l'altro l'Accordo Stato-Regioni del 2003 delega gli enti locali a realizzare “cimiteri per animali da compagnia destinati a mantenerne viva la memoria” (art. 9, comma 3) (DPCM, 2003). In questo modo si potrebbe sia controllare al meglio la gestione sanitaria delle spoglie sia assicurare un adeguato conforto ed assistenza psicologica ai proprietari, che spesso hanno bisogno di tramutare il ricordo del loro compagno di vita e dei momenti trascorsi assieme in una fisicità che può essere rappresentata da una piccola lapide da accudire per il resto della vita.

Riferimenti bibliografici

Claire Budge R. Spicer J, Jones B, St. George R. (1998),: *Health Correlates of Compatibility and Attachment in Human-Companion Animal Relationships*. Society & Animals Journal of Human-Animal Studies 6(3): 219-234.

Cochran W.C. (1954) *Some Methods for strengthening the common χ^2 test*; Biometrics,10.

Di Pietro C, Russo M, Morelli C, Passantino A (2006): *L'etica professionale e la formazione bioetica del medico veterinario: nuove frontiere*. Obiettivi & Documenti Veterinari 10: 41-44.

- DPCM, 2003. Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 febbraio 2003 recante Disposizioni in materia di benessere degli animali da compagnia e Pet Therapy. Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale 4 marzo 2003, n. 52.
- Duvall A, Nikolina M, Pychyl TA (2008): *An Examination of the Relations between Social Support, Anthropomorphism and Stress among Dog Owners*. *Anthrozoos* 21(2): 139-152.
- Fallani G, Previde EP, Valsecchi P. (2006): Do disrupted early attachments affect the relationship between guide dogs and blind owners? *Applied Animal Behaviour Science* 100(3/4): 241-257.
- Gage MG, Holcomb R (1991): *Couples' Perception of Stressfulness of Death of the Family Pet*. *Family Relations* 40(1):103-105.
- Leary S., Underwood W., Anthony R., Cartner S., Corey D., Grandin T., Greenacre C.B., Gwaltney-Bran C., McCrackin M.A., Meyer R., Miller D., Shearer J., Yanong R. (2013). AVMA Guidelines for the Euthanasia of Animals: 2013 Edition. Available at: http://works.bepress.com/cheryl_greenacre/14
- Ley JM, Bennett PC (2007): *Understanding personality by understanding companion dogs*. *Anthrozoos*, 20(2):113-124.
- Malmierca E. (2007). *How to deal with clients when their pets die*. Ateuves ASIS Veterinaria s.l., Zaragoza, Spain, 2: 12, 10-14, 16-18.
- Maltese A. (1992). La necessità della formazione psicologica del medico ed i gruppi di formazione Balint. *Archivio di Psicologia, Neurologia e Psichiatria* LIII(3):406-417.
- McCutcheon KA, Fleming SJ(2002): Grief resulting from euthanasia and natural death of companion animals. *OMEGA* 44(2): 169-188.
- Miller SC, Kennedy C, De Voe D, Hickey M, Nelson T, Kogan L (2009): *An Examination of Changes in Oxytocin Levels in Men and Women Before and After Interaction with a Bonded Dog*. *Anthrozoos* 22(1): 31-42.
- Ormerod EJ (2008): *Bond-centered veterinary practice: lessons for Veterinary Faculty and students*. *Society for Companion Animal Studies, The Blue Cross, Oxfordshire, UK*. *Journal of Veterinary Medical Education* 35(4): 545-52.
- Parthasarathy V, Crowell-Davis SL (2006): Relationship between attachment to owners and separation anxiety in pet. *Journal of Veterinary Behavior: Clinical Applications and Research* 1(3):109-120.
- Passantino A. (2008): *Non-domesticated animals kept for companionship: an overview of the regulatory requirements in Italy to address animal welfare and human safety concerns*. *European Journal of Companion Animal Practice* 18(2):119-126.

Passantino M, Venza M, Di Pietro C, Mercadante L, Passantino A: Normativa vigente in materia di smaltimento delle spoglie di piccoli animali d'affezione. Comunicato durante Incontro monotematico "A.A.T. – Animal Assisted Therapies (Terapie assistite con gli animali)" – ASPUA 2000, 2-3 giugno Siracusa.

Planchon LA, Templer DI, Stokes S, Keller J (2002): *Death of a Companion Cat or Dog and Human Bereavement: Psychosocial Variables*. Journal Society and Animals 10(1): 93-105.

Spearman C.(1904) *The Proof and the Measurement of Association Between Two Things*, American Journal of Psychology, 15, 72-101.

Trattato dell'Unione Europea, firmato a Lisbona il 13 dicembre 2007 (c.d. Trattato di Lisbona), pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 306 il 17 dicembre 2007, 1-271. http://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_it.htm

Vianelli S. (1954) *Metodologia statistica delle Scienze Agrarie*, Edizioni Agricole , Bologna.

Westgarth, C., Pinchbeck, G.L., Bradshaw, J.W.S., Dawson, S., Gaskell, R.M., Christley, R.M. (2007). *Factors associated with dog ownership and contact with dogs in a UK*. BMC Veterinary Research. BioMed-Central Ltd, London, UK, 3: 5, pp.1-9, available at <http://www.biomedcentral.com/1746-6148/3/5>.

Allegato 1 - Questionario somministrato ai proprietari di AC

INDAGINE SULL'EUTANASIA

(questionario per proprietari di cani e gatti sottoposti ad eutanasia)

Gentili signore/signori,

Lo scopo del presente questionario è quello di acquisire informazioni sulle reazioni emozionali di fronte all'evento "eutanasia" del proprio animale da compagnia, in risposta alla diversa gravità della prognosi diagnosticata dal medico veterinario e dalle procedure eseguite. Nell'invitarvi a rispondere alle seguenti domande, barrando le apposite caselle solo in caso di risposta affermativa, vi ringraziamo della vostra collaborazione e vi garantiamo il rispetto delle leggi sulla privacy.

1) Di quale tipo era il vostro animale ?

Un cane

Un gatto

2) Può indicare in quale fascia è compresa la sua età anagrafica (espressa in anni compiuti) ?

Meno di 18 anni	42 – 46	70 – 74
18 – 22	46 – 50	74 – 78
22 – 26	50 – 54	78 – 82
26 – 30	54 – 58	82 – 86
30 – 34	58 – 62	86 – 90
34 – 38	62 – 66	90 e più
38 – 42	66 – 70	

3) Può indicare la sua religione, se praticata, o quella che sente più vicina?	cattolica	ortodossa
	ebraica	protestante
	nessuna	altro
4) Può indicare il suo grado di istruzione?	Nessun Titolo	Licenza Scuola Media Superiore
	Licenza elementare	Laurea
	Licenza media	Post Laurea
5) Può indicare la durata del rapporto vissuto con il suo animale?	Meno di 1 anno	Da 1 a 3 anni
	Da 4 a 6 anni	Oltre i 6 anni
6) Se fa parte di una famiglia, in quale categoria si inserisce ?	Figlio/a , nella famiglia di origine	Single
	Coniugato / a	Separato / a , Divorziato / a
	Vedovo / a	Convivente
7) Ha figli?	nessuno	da 1 a 3
		più di 3
8) Aveva altri animali quando ha deciso di sottoporre ad eutanasia il proprio animale da compagnia?	Si, dello stesso tipo	Si, di tipo diverso
		No, nessuno
9) Può indicare le motivazioni che le hanno fatto scegliere il ricorso all'eutanasia?	Diagnosi del veterinario di malattia mortale (se non curata)	
	Diagnosi del veterinario di malattia incurabile (senza rimedio chirurgico e/o terapeutico).	

Per una situazione patologica o non patologica che lei aveva riscontrato.

Altro (se possibile specificare)

10) Il veterinario si è soffermato sulla spiegazione delle varie fasi della procedura e dei possibili effetti (perdita di urine e feci, vocalizzazioni, contrazioni muscolari) a cui sarebbe stato sottoposto il Pet?

Si, molto

Si, abbastanza

Si, poco

No

11) Quale è stata la prognosi, in termini di mesi di sopravvivenza, indicata dal suo veterinario ?

Meno di un mese

da 1 a tre mesi

Da quattro a sei mesi

Più di sei mesi

12 mesi e più

12) Ha compreso ed accettato le motivazioni che hanno portato alla scelta dell'eutanasia?

Si del tutto

Si, in parte

No

13) Pensa che il suo animale provasse dolore durante la malattia?

Si, molto

Si, abbastanza

Si, poco

No

14) Si è preoccupato che il suo animale provasse il minimo dolore possibile durante la procedura di eutanasia?

Si

No

15) Ha assistito a tutta la procedura?

Si

No

16) Qual è stato il suo comportamento durante l'esecuzione della procedura?

Sono andato via, perché non sono d'accordo con la procedura eutanasi

Sono rimasto presente senza intervenire, perché convinto dal veterinario

Ero presente, ma non del tutto convinto della necessità della procedura

Stavo vicino al mio compagno accarezzandolo e parlandogli, perché accetto
la procedura

Ho espresso il mio dolore apertamente, perché non sopportavo il distacco dal mio pet

17) Prima e durante la procedura il veterinario ha adottato qualche tipo di premedicazione, sedazione o anestesia?

Si

No

18) Pensa che la qualità di vita del suo animale fosse compromessa prima dell'eutanasia?

Si, molto

Si, abbastanza

Si, poco

No

19) Prima dell'eutanasia, ha approfondito con il veterinario il tipo di rapporto tra lei e il suo animale da compagnia?

Si, abbastanza

Si, poco

No

20) Ha rivisto il suo veterinario in seguito, parlando di ciò che è successo?

Si

No

21) Può descrivere il periodo successivo all'evento?

Aveva crisi di pianto.

Tendeva a star solo

Aveva difficoltà a dormire

Provava senso di colpa.

Si sentiva depresso.

Si sentiva ansioso.

Si sentiva rabbioso

Provava senso di sollievo.

Altro.....

22) In passato ha già posseduto animali sottoposti ad eutanasia?

Si dello stesso tipo

Si, di tipo diverso

No

Allegato 2 - Questionario somministrato ai medici veterinari

INDAGINE SULL'EUTANASIA

(questionario per Medici Veterinari)

Dato per scontato che in questa struttura siano messe in atto "pratiche veterinarie" dettate da criteri di professionalità e di rispetto delle norme deontologiche, La invitiamo a voler collaborare alla presente indagine, il cui scopo è quello di acquisire informazioni sui possibili effetti di tipo emotivo per i proprietari di un animale da compagnia (cane o gatto), causati dalla "scelta di una pratica eutanasi". Nell'invitarvi a rispondere alle seguenti domande, barrando le apposite caselle solo in caso di risposta affermativa, vi ringraziamo della vostra collaborazione e vi garantiamo il rispetto delle leggi sulla privacy.

1) Ha mai praticato l'eutanasia?

Sì

No

2) Su richiesta del proprietario?

Sì

No

3) Quali sono i motivi che la spingono a proporre l'attuazione di una pratica di eutanasia su un A.C. ?

Una sua diagnosi di grave malattia.

Una sua diagnosi di malattia incurabile .

La richiesta del proprietario e/o detentore dell'AC per una situazione patologica.

La richiesta del proprietario e/o detentore dell'AC per una situazione non patologica (cani morsiatori o non gestibili, o per altri motivi).

Altro _____

4) Su quale tipo animale ha praticato in maggioranza l'eutanasia?		
Cani	Gatti	Entrambi
5) Si è soffermato sulla spiegazione delle varie fasi della procedura e dei possibili effetti (perdita di urine e feci, vocalizzazioni, contrazioni muscolari) a cui sarebbe stato sottoposto l'animale?		
Si, molto		Si, abbastanza
Si, poco		No
6) Quando ha consigliato la "Soppressione assistita" per l'AC, quale è stata la sua prognosi, in termini di mesi di sopravvivenza ?		
Meno di un mese		da 1 a tre mesi
Da quattro a sei mesi		Più di sei mesi
1 anno e più		
7) Ha cura di programmare l'eutanasia (per esempio come primo o ultimo intervento del giorno)?		
<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No
8) Ha mai praticato l'eutanasia a domicilio?		
<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No
9) Utilizza qualche tipo di premedicazione, sedazione, analgesia, anestesia?		
<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No
10) Ha approfondito prima della procedura il tipo di rapporto esistente tra il suo cliente e il proprio animale?		
<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No

11) A suo giudizio, pensa che l'animale provasse dolore durante la malattia?

Si, molto Si, abbastanza

Si, poco No

12) Pensa che la qualità di vita dell'animale fosse compromessa prima dell'eutanasia?

Si, molto Si, abbastanza

Si, poco No

13) Ha rivisto il suo cliente in seguito, parlando di ciò che è successo?

Si No

14) I proprietari, nella maggior parte dei casi, come si comportano [barrare i più frequenti] ?

Comprendono e accettano le motivazioni della scelta eutanasica.

Erano consapevoli del dolore che avrebbe potuto provare il loro compagno durante l'eutanasia.

Insistono che il dolore sia ridotto al minimo possibile.

Non hanno voluto assistere all'esecuzione della procedura.

Non erano partecipi all'evento, anche se presenti.

Partecipavano all'evento con parole e carezze al proprio A.C. (o in modo più intenso con il pianto).

Si allontanavano.

15) Tra coloro che scelgono la "pratica eutanasica" per il proprio animale, quanti sono quelli che avevano già affrontato questa esperienza in casi analoghi ?

Pochi Circa 1/3

Circa la metà Nessuno

Marco Modica

LE RELAZIONI TRA LE FASI DELLA VITA DEL PRODOTTO E GLI ASSETTI STRATEGICI E STRUTTURALI DELLE IMPRESE

Riassunto

Nel presente lavoro verranno indagate le relazioni esistenti tra le diverse fasi che il prodotto attraversa nel corso della sua vita e le strategie che l'impresa si trova ad adottare per conseguire quello che ritiene il migliore risultato.

In questo contesto si assume l'esistenza di una relazione tra le decisioni strategiche di cui sopra e gli assetti organizzativi nel senso che o questi ultimi conseguono alle decisioni strategiche o, comunque, concorrono a determinarle.

Nello stesso lavoro viene anche preso in considerazione il modello della curva di esperienza per evidenziare i vantaggi che il *management* può acquisire dalle informazioni che si possono rilevare dalle due curve congiuntamente e le relazioni che sussistono tra di loro.

Summary

In this paper it will be investigated the relationships between the different phases that the product goes through during its life and the strategies that the company is to take to achieve what he considers the best result.

In this context it is assumed that the existence of a relationship between strategic decisions and organizational structures in the sense that either the latter resulting in strategic decisions, or at least help to shape them.

In the same work is also taken into account the model of the experience curve to highlight the advantages that the management can acquire from the information that can be detected by the two curves together, and the relationships that exist between them.

Associato di Organizzazione Aziendale presso la Università di Palermo

1 Oggetto del presente lavoro

Il presente lavoro ha per oggetto la analisi delle possibili relazioni esistenti tra le diverse fasi che ogni prodotto attraversa nel corso della sua vita e (i) le strategie che l'impresa si trova ad adottare per conseguire quello che ritiene il migliore risultato e (ii) gli assetti organizzativi che conseguono alle decisioni strategiche di cui sopra o che rendono possibile la adozione delle migliori decisioni relative alle strategie.

Qui di seguito, in particolare, verranno evidenziate e commentate le relazioni di reciproca dipendenza che sussistono tra le diverse fasi del ciclo di vita del prodotto e alcune modalità comportamentali dell'impresa produttrice; verranno individuate le difficoltà che le aziende possono incontrare durante le singole fasi e gli strumenti che possono essere utilizzati per farvi fronte e verranno rilevati i possibili collegamenti che sussistono tra il ciclo di vita del prodotto, quello del settore di appartenenza e quello dell'impresa.

È noto che il modello del ciclo di vita può essere riferito a un singolo prodotto, a una marca o ad una classe di prodotti; nel prosieguo di questa trattazione faremo riferimento principalmente al ciclo di vita di un prodotto singolo, ma la maggior parte delle considerazioni che in questa disamina verranno fatte possono anche essere riferite ad una intera classe di prodotti.

Al fine di analizzare le possibili implicazioni che le diverse fasi possono comportare nella vita dell'impresa occorre, a nostro avviso, analizzare il modello del ciclo di vita da una prospettiva diversa, cercando di comprendere come le imprese vivano – attivamente o passivamente – il succedersi delle diverse fasi del ciclo e cercando di individuare le linee di azione che possono essere seguite per affrontare positivamente e con successo il cambiamento nella gestione del prodotto che da tale succedersi deriva.

Per tale scopo occorre analizzare le possibili strategie attuabili nelle singole fasi di vita del prodotto e le condizioni che devono sussistere affinché le suddette strategie diano i migliori risultati; andranno anche individuati i presupposti necessari affinché lo sviluppo dell'azienda non sia legato alla vita di un singolo prodotto.

1.1 Le strategie aziendali nelle diverse fasi del ciclo

In questo capitolo, allo scopo di individuare le possibili strategie da adottare nelle singole fasi, si prenderà come riferimento il modello tradizionale del ciclo di vita del prodotto che identifica la fase della introduzione, quella della crescita, della maturità e del declino; le stesse considerazioni, comunque, seppur con alcune variazioni, sono valide allorché si considerano modelli del ciclo di vita con più di quattro fasi.

Per ognuna delle fasi tradizionali viene identificata la strategia ritenuta più coerente.

Nella fase dell'introduzione la strategia generalmente più coerente è una *strategia "offensiva"* volta ad acquisire una considerevole quota di mercato o, alternativamente, un segmento di mercato opportunamente selezionato.

Nella fase della crescita, anche sulla base dei primi riscontri positivi circa il gradimento del prodotto presso i consumatori - quando la concorrenza sarà più intensa - la *strategia* da adottare, invece, potrà essere denominata *"di investimento e di sviluppo"*; essa comporterà un notevole sforzo in termini finanziari per consolidare ed incrementare la domanda effettiva e, nello stesso tempo, per acquisire la eventuale domanda latente ed incipiente, aumentando in tal modo la quota di mercato acquisita. Quest'ultimo obiettivo potrà essere assicurato attraverso una azione su più fronti, e cioè sia agendo direttamente sulle variabili del *marketing-mix* - riducendo i prezzi e/o intensificando gli sforzi pubblicitari - sia immettendo prodotti complementari che si differenziano da quello originale per caratteristiche marginali, ma in grado di attrarre consumatori diversi e, quindi, di reperire nuova domanda.

Nella terza fase, quella **della maturità**, in seguito alla introduzione massiccia di prodotti simili, il mercato diventa saturo e, quindi, sempre più concorrenziale; l'impresa pioniere per fronteggiare la concorrenza dovrà adottare una *strategia "di difesa"*, orientata a consolidare le posizioni acquisite o, quanto meno, a non ridurre considerevolmente la quota di mercato posseduta; anche in questo caso l'impresa potrà agire su più fronti, intensificando la pubblicità, migliorando la politica distributiva e/o riducendo i costi e i prezzi di vendita. Lo sforzo potrebbe anche essere indirizzato verso la ricerca di condizioni di esclusiva con i fornitori, in modo da ridurre le fonti di approvvigionamento dei concorrenti.

La **cooperazione tra imprese**, anche se difficile da realizzare, soprattutto quando il mercato si avvicina alla saturazione, rappresenta una delle modalità pratiche in cui può estrinsecarsi una strategia di difesa; in questo modo le imprese

possono aumentare la domanda del prodotto unendosi nella ricerca tecnologica e negli sforzi pubblicitari, che più di indurre il consumatore a preferire una marca rispetto all'altra, gli ripropongono la necessità del consumo. Ma, soprattutto, la cooperazione può incentrarsi sulla offerta di prodotti *standard* che evitano al consumatore di confondersi tra prodotti diversi dal punto di vista tecnico, ma uguali nel loro uso, e ciò non può che incrementare la vendita complessiva del prodotto. L'argomento della cooperazione tra imprese verrà approfondito nel prossimo paragrafo.

Prima che si ultimi tale fase, infine, come si evidenzierà meglio successivamente, l'impresa pioniere dovrebbe indirizzare la sua attenzione anche verso altri settori o altri mercati, diversificando la produzione e la linea dei prodotti offerti. La diversificazione, in questo periodo, sarebbe anche avvantaggiata dalla possibilità di investire il *cash-flow* generato dal prodotto originario e dalla eventuale immagine vincente che i consumatori associano all'impresa, specie se si vogliono offrire altri prodotti innovativi sul mercato; i consumatori, infatti – seppur nei limiti di quanto evidenziato nell'appendice al presente capitolo – sono più disposti ad acquistare prodotti nuovi se ad offrirli è una impresa di successo o conosciuta per la qualità dei suoi prodotti.

La scelta di diversificare la linea dei prodotti offerti è di estrema importanza per il futuro di una impresa; da essa, infatti, può dipendere il suo successo e il suo sviluppo duraturo. La volontà di diversificare non deve manifestarsi, tuttavia, solo allorché gli spazi del mercato originario si dimostrano sempre più ristretti e sempre meno redditizi; essa deve essere la conseguenza di attente analisi che individuano il momento propizio e più opportuno per allontanarsi dal mercato originario e per investire in altri. Temporeggiare al momento della scelta di diversificare può essere, a lungo termine, fatale per la stessa esistenza dell'azienda. La permanenza in un mercato ormai caratterizzato da un tasso di sviluppo della domanda decrescente, può richiedere uno sforzo finanziario tale da impedire, poi, la stessa diversificazione per mancanza di disponibilità finanziarie.

Nonostante i limiti già evidenziati, diversi elementi possono indurre l'impresa a diversificare la produzione in maniera corretta e tempestiva prima che la scelta, conseguente al minore interesse al prodotto mostrato dai suoi consumatori abituali, diventi difficile e problematica per diversi fattori.

Alcuni di questi fattori sono da ricondurre all'area finanziaria e a quella economica; sebbene tali problematiche meritino adeguata attenzione, la loro trattazione esula dalla nostra analisi. In questo breve accenno si vuole solo evidenziare che la scelta di disinvestire dal mercato originario, lo stesso che ha

permesso all'impresa pioniere di diventare leader, anche se per breve tempo, e di realizzare elevati profitti, non può non richiedere uno sforzo rilevante, in termini umani, da parte del leader, del management e dell'impresa tutta.

Il vecchio prodotto – la cui marca può coincidere con quella dell'azienda – può rappresentare per gli operatori aziendali, a tutti i livelli, qualcosa di più che un semplice bene da produrre e commercializzare, ragion per cui il suo abbandono può essere più problematico di quanto le analisi di mercato nella loro rigorosità tecnica non facciano ritenere.

Nella fase del declino, infine, l'impresa potrà continuare a produrre e commercializzare il prodotto per soddisfare la domanda residua, ma per continuare a crescere e, quindi, ad esistere, essa dovrà adottare una **strategia “di diversificazione”**, ampliando la sua gamma con nuovi prodotti che potranno richiedere nuove competenze e nuove capacità tecnologiche o di marketing anche notevolmente diverse dalle precedenti.

La scelta di diversificare e, quindi, di ampliare l'assortimento dei prodotti offerti, deve essere inquadrata, comunque, in una più ampia problematica, che comprende **un'analisi completa del portafoglio prodotti** dell'azienda e **del ciclo di vita del settore**.

1.2 *Il ciclo di vita del prodotto e la curva di esperienza*

Occorre sottolineare che in relazione al trend di vendita ed alle caratteristiche del mercato, il prodotto ha una sua vita e in relazione alla sua durata l'azienda dovrebbe programmare le linee di azione necessarie per assicurarsi uno sviluppo solido e duraturo, non legato cioè unicamente a quel prodotto.

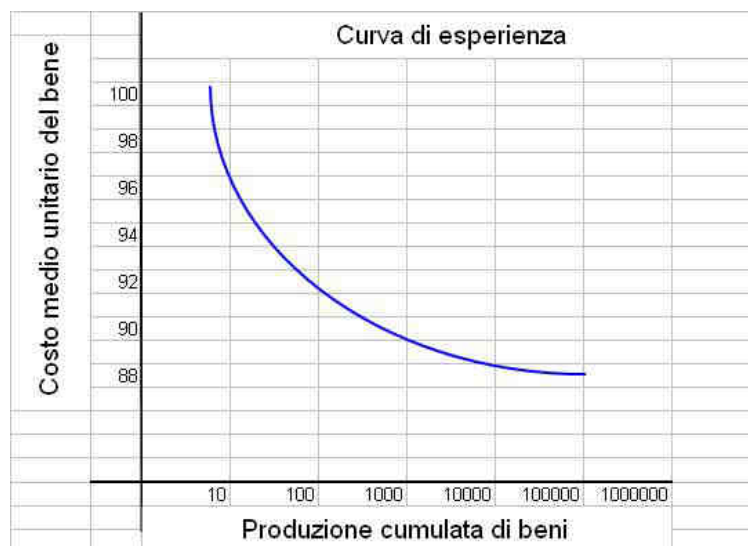
Le imprese devono soprattutto attivarsi per impedire, o ritardare, il verificarsi delle ultime fasi o, prendendo spunto proprio dal modello, seppur nei suoi limiti informativi, programmare i comportamenti più adatti nelle singole fasi e, in generale, nell'intera attività aziendale.

Un maggiore apporto informativo per una migliore pianificazione si avrebbe, però, se oltre al ciclo di vita del prodotto si considerasse anche la **curva di esperienza** che prende in considerazione le relazioni intercorrenti tra il costo unitario del prodotto e la sua produzione cumulata.

In questo paragrafo si evidenziano i vantaggi che il *management* acquisisce dalle informazioni che si rilevano dalle due curve congiuntamente e le relazioni che sussistono tra di loro.

Come è noto la curva di esperienza é definita dall'andamento dei costi unitari al variare del volume cumulato di produzione; come si può vedere dalla figura 3, la relazione tra le due variabili è inversa per cui all'aumentare della produzione il costo medio decresce progressivamente. In base ad analisi effettuate in più settori si è rilevato che in alcuni, al raddoppio della produzione cumulata, il costo di una unità di prodotto diminuisce di una percentuale costante e che con riferimento al solo costo unitario di mano d'opera tale percentuale oscilla tra il 20 e il 30% (Valdani, 1987; Abell - Hammond, 1979; Day - Montgomery, 1983).

Figura n. 1 – *La curva di esperienza*



La diminuzione del costo medio è imputabile a diversi fattori, tutti riconducibili alla maggiore esperienza che si ricava svolgendo nel tempo la medesima attività. I vantaggi non sono soltanto circoscritti ai processi produttivi, in cui i tecnici e i più semplici operatori in seguito alle conoscenze acquisite con il passare del tempo possono meglio organizzare la produzione riducendo o eliminando le strozzature ed i tempi morti, ma interessano l'intera attività aziendale in tutte le modalità pratiche con cui essa poi si realizza.

Per esempio, il settore commerciale, grazie all'esperienza degli uomini addetti alle vendite che, in virtù del loro bagaglio di risorse informative, conosceranno sempre meglio il mercato e i suoi aspetti critici, inciderà sui costi complessivi non proporzionalmente all'incremento produttivo; gli stessi costi complessivi potranno essere ridotti per una più razionale progettazione degli impianti, per il ricorso ad attrezzature più moderne e più adatte e per una più efficiente logistica; inoltre, la migliore conoscenza del processo produttivo e, quindi, la maggiore competenza di tutti gli operatori aziendali, potrà aumentare la potenzialità creativa aziendale che potrebbe estrinsecarsi nella ideazione non solo di nuovi prodotti ma anche di nuovi attrezzi o di nuove modalità produttive, per i medesimi prodotti, con conseguente riduzione dei costi di produzione.

Naturalmente i suddetti vantaggi o i semplici miglioramenti produttivi non si acquisiscono meccanicamente con l'aumentare della produzione, ma è necessario uno sforzo costante dell'azienda per migliorare le sue prestazioni, in mancanza del quale la maggiore esperienza potrà non tradursi in una riduzione dei costi.

Ma anche la curva di esperienza, come già il ciclo di vita del prodotto e le leggi che la determinano, non può essere considerata sicura ed insindacabile fonte di informazioni, tale da essere seguita ciecamente nella definizione dei programmi aziendali; se le attività aziendali dovessero essere determinate e progettate tenendo unicamente in considerazione la curva di esperienza, la rigidità organizzativa che ne deriverebbe sarebbe tale da compromettere le attività aziendali future o l'eventuale leadership nel mercato. Dalla curva di esperienza si ricava, infatti, che l'efficienza aziendale e la diminuzione dei costi si avrà solo allorché l'attività aziendale oltrepassi un limite temporale e la produzione cumulata raggiunga un certo livello.

Seguendo tali indicazioni le aziende dovrebbero – per raggiungere l'efficienza desiderata – cercare di raggiungere tali livelli indipendentemente dalla domanda del mercato.

Va, infine, rilevato che l'andamento dell'apprendimento influenza il ciclo di vita del prodotto: se la curva di apprendimento dell'azienda produttrice è ripida, i costi diminuiscono rapidamente all'aumentare della produzione; il prodotto, quindi, potrà essere venduto ad un basso prezzo e ciò gli permetterà di entrare nelle fasi caratterizzate da un alto volume di vendita.

Le imprese produttrici potranno, inoltre, fronteggiare il successivo calo di vendita – che potrà avvenire anche dopo un notevole lasso di tempo, se i consumatori per abbandonare il prodotto e preferirne altri dovranno pagare un prezzo molto più alto – diminuendo il prezzo o, avendo maggiore libertà di

manovra, sostenendo la vendita con le altre variabili del *marketing-mix*; in questo modo si avrebbe un più veloce passaggio dalle prime alle successive fasi e una durata della vita complessivamente più lunga.

Analogamente, se il prodotto entra nella fase discendente della maturità bisogna, prima di sentenziare la sua prossima fine, assicurarsi che non possano essere intraprese altre azioni e, soprattutto, accertarsi che si sia realizzato l'apprendimento organizzativo, cioè il presupposto per la validità della curva di apprendimento; il calo di vendita, infatti, potrebbe essere imputato alla mancata riduzione dei costi e, quindi, alla mancata riduzione dei prezzi. Solo se così non fosse, il decremento di vendita potrebbe imputarsi principalmente alle mutate preferenze dei consumatori.

1.3 Il ciclo di vita del prodotto e le risorse visibili

Le relazioni tra il ciclo di vita del prodotto e la curva di esperienza possono essere inquadrare in un'ottica più ampia comprendente tutte le risorse – tangibili e non – accumulate nella produzione del prodotto; si vuole, cioè, affermare che l'azienda, tramite la vendita del prodotto, nelle singole fasi della sua vita, acquisisce non soltanto esperienze e capacità, ma anche un insieme di risorse che possono e devono essere utilizzate per allungare il rendimento del prodotto nelle sue fasi di vita e/o essere impiegate nella produzione e soprattutto nella commercializzazione di un altro prodotto, la cui vita sarà a sua volta influenzata da queste risorse che contemporaneamente verranno arricchite ulteriormente.

Occorre considerare il potenziale apporto informativo di tale modello e tenere conto che nelle singole fasi di vita si acquisiscono alcune risorse che prima di essere distrutte dalle alterne fortune del prodotto devono essere sfruttate pienamente per costituire punti di forza rispetto alla concorrenza.

Il modello del ciclo di vita può, quindi, essere visto sotto un'altra ottica, come uno dei tanti strumenti informativi che, prevedendo il declino e la morte del prodotto, induce le imprese a utilizzare in tempo e nel migliore dei modi le risorse accumulate nelle prime fasi di vita di un prodotto in attività che assicurino la crescita dell'impresa indipendentemente dalle vicissitudini di un singolo prodotto.

Alcune di queste risorse sono visibili, come le risorse fisiche e finanziarie e le capacità produttive, altre sono invisibili; le prime verranno analizzate qui di seguito, mentre le seconde verranno esaminate nel paragrafo seguente.

Le **risorse visibili** che l'azienda durante il ciclo di vita del prodotto realizza sono principalmente riconducibili alle capacità produttive e distributive create e collaudate nella produzione e commercializzazione di un prodotto e all'insieme di risorse finanziarie che si acquisiscono – in ammontare diverso – nelle varie fasi di vita dello stesso.

Riguardo al primo punto si deve rilevare che, ove esistano, la migliore capacità di distribuire i prodotti e la migliore capacità, soprattutto in senso tecnologico, di produrre beni efficientemente e in maniera flessibile in relazione alle esigenze della clientela sono risorse di fondamentale importanza per sostenere la vendita del prodotto nelle ultime fasi e, quindi, per allungarne la vita; diversificando lo sfruttamento di tali risorse, inoltre, si può promuovere la vendita di un nuovo prodotto e farlo adottare celermente dai consumatori. Questi ultimi, infatti, saranno meno restii ad acquistare un prodotto nuovo se la sua distribuzione sarà efficiente e se la flessibilità produttiva dell'impresa potrà far sì che il prodotto sia facilmente modificabile in relazione alle loro esigenze, opportunamente rilevate con appositi test. In questa seconda ipotesi si rileva anche come il comportamento e le capacità delle aziende produttrici influenzano il ciclo di vita del prodotto; in tal modo si dimostra anche che la vita del prodotto non è autonoma dai comportamenti delle imprese, ma anzi questi ultimi possono essere, insieme ad altre, le cause del declino del prodotto.

Riguardo al secondo punto bisogna chiarire che nella sua vita il prodotto può essere un utilizzatore o un generatore di *cash flow*.

Nella fase dell'introduzione il prodotto non genera flussi finanziari positivi e l'azienda spesso non riesce a recuperare le somme spese per produrlo e per commercializzarlo.

Nella fase dello sviluppo la dinamica delle risorse finanziarie tende ad avere un saldo positivo, ma tali risorse verranno principalmente impiegate per sostenere i maggiori sforzi che l'azienda deve sostenere in campo tecnologico, produttivo e di marketing per fronteggiare la crescente concorrenza.

Nella fase della maturità il flusso finanziario che deriva dalla vendita del prodotto tende ad aumentare, sia per le maggiori vendite sia per i minori costi che l'azienda sosterrà per l'effetto congiunto delle economie di scala e del fattore esperienza.

Nella fase del declino, infine, la capacità di generare risorse potrà, per i minori investimenti e per la ridotta pubblicità, mantenersi all'inizio elevata ma poi decrescerà progressivamente, fino ad esaurirsi al momento della eliminazione del prodotto dal mercato.

In relazione a questa diversa dinamica finanziaria nelle varie fasi di vita del prodotto e quando le risorse e lo sviluppo aziendale raggiungono un certo livello, per l'impresa che vuole crescere si rivela l'esigenza di gestire armonicamente tali risorse e di impiegarle in attività che non risultino legate unicamente alla vita di un solo prodotto: nasce la necessità di avere un *portafoglio prodotti* e di gestirlo convenientemente.

E' necessario che l'impresa offra al mercato un insieme di prodotti con diversa vita e, quindi, dotati di *cash flow* diversi, in modo che le risorse finanziarie in eccesso, realizzate da prodotti maturi, siano adoperate per introdurre di nuovi o per finanziare l'espansione di prodotti già immessi nel mercato ed accelerarne l'ingresso nelle successive fasi che permetteranno, a loro volta, al prodotto di finanziare la commercializzazione di uno nuovo. Si viene così a creare un ciclo continuo di risorse che serviranno da base per introdurre una nuova serie di prodotti, o per allungare la vita di altri prodotti.

In generale, per una efficace gestione del portafoglio prodotti, vengono utilizzati diversi modelli; quello che ai fini delle nostre analisi più interessa è quello del Boston Consulting Group (BCG).

Figura n. 2 – *La matrice del BCG*

BCG-Matrix		QUOTA DI MERCATO	
		BASSA	ALTA
CRESCITA	ALTA	 question mark	 star
	BASSA	 dog	 cash cow

Tale modello viene rappresentato graficamente, come si vede dalla figura 2, attraverso una matrice costruita su due dimensioni rilevanti: il *tasso di crescita del mercato* e la *quota di mercato relativa*. La prima dimensione è strettamente correlata con il ciclo di vita del prodotto e del mercato, mentre la seconda è

definita dal rapporto tra le vendite del prodotto realizzate dall'azienda e quelle realizzate dai concorrenti.

Il prodotto nella sua vita, dalla nascita alla sua scomparsa dal mercato, occuperà uno dei quattro quadranti, e in relazione a ciò verrà diversamente denominato con riferimento alla sua relazione con il processo di creazione o di assorbimento di risorse finanziarie.

Il prodotto denominato *Question mark* (dilemma) è posizionato nel quadrante in alto a destra. Tale tipologia di prodotto ha una quota di mercato bassa ma in crescita e potenzialmente potrà avere un elevato tasso di sviluppo; dal punto di vista prettamente monetario esso assorbe risorse finanziarie per realizzare gli investimenti necessari ad accrescere la quota di mercato.

Il prodotto *Star* (stella) è caratterizzato da una elevata quota e da un alto tasso di sviluppo del mercato; anche in questo caso, tuttavia, dal punto di vista finanziario esso generalmente assorbe risorse, ma potrebbe anche essere autosufficiente; si tratta, comunque, di una categoria di prodotti già affermati nel mercato e di successo e su di essi poggiano le speranze dell'impresa.

Il prodotto *Cash-cow* è caratterizzato da una elevata quota di mercato ma da un basso saggio di crescita della domanda. Diversamente dai precedenti, tale prodotto genera alti flussi di cassa e, per tale motivo, serve a finanziare le altre attività e la crescita degli altri prodotti.

Il prodotto *Dog* (peso morto), infine, ha una bassa quota di mercato, che avrà un basso tasso di sviluppo, e non genera flussi finanziari, se non di modesta entità.

Pur nei suoi limiti, il modello, la cui trattazione dettagliata esula dagli obiettivi del presente lavoro, fornisce un valido contributo per migliorare la gestione aziendale complessiva; se l'attenzione si soffermasse sull'aspetto finanziario, le relazioni con il ciclo di vita del prodotto sarebbero palesi, in quanto il prodotto, come sopra evidenziato, genera un ammontare diverso di flussi finanziari al variare delle fasi della sua vita; si può, quindi, individuare una relazione tra le fasi di vita e la posizione che il prodotto occuperà nella matrice.

L'azienda per assicurarsi un flusso finanziario costante che possa essere utilizzato per introdurre nuovi prodotti e quindi per crescere indipendentemente dalla dinamica di un singolo prodotto, dovrà avere nel proprio portafoglio tutte le categorie di prodotti sopra analizzati e, quindi, prodotti collocati in fasi diverse del ciclo di vita, in modo da stabilizzare il proprio *cash flow*. I flussi finanziari realizzati da un prodotto entrato nella fase della maturità, che funge cioè da *cash-cow*, dovranno finanziare la crescita delle quote di mercato possedute dai prodotti

question mark, tipicamente nelle prime fasi di vita del loro ciclo di vita, per farli diventare *star* e poi *cash-cow*, per poi ricominciare il ciclo.

Il prodotto, quindi, nella sua evoluzione può costituire le basi per lo sviluppo dell'azienda intera; naturalmente le risorse finanziarie non saranno destinate autonomamente alle attività finalizzate alla creazione e sviluppo di nuovi prodotti, ma sono necessarie scelte aziendali in tal senso.

E', quindi, indispensabile che in azienda esista una diffusa capacità imprenditoriale, il che presuppone una certa tipologia culturale, argomento che sarà affrontato nel prosieguo della trattazione.

1.4 *Il ciclo di vita del prodotto e le risorse invisibili*

Il termine **risorse invisibili** suole riferirsi al patrimonio di conoscenze del mercato, di buona reputazione, di competenza tecnologica e di altre variabili di successo non tangibili che l'azienda si è creata progressivamente con la sua attività.

Tale patrimonio, presente in misura diversa in ogni azienda, è difficilmente misurabile in quanto esso è costituito da un insieme di elementi non quantificabili, quanto meno nel breve termine, ma è in grado di garantire un elevato potere competitivo; si pensi al migliore addestramento del personale e alla sua abilità o alla migliore possibilità di attingere a diverse fonti di informazioni, che sono solo alcune di queste risorse. L'esistenza all'interno di una azienda di una cultura attiva e creativa, ricca di spirito imprenditoriale e tesa sempre al raggiungimento di risultati di successo è un altro esempio di risorsa invisibile, di particolare importanza per il futuro aziendale. Questo argomento verrà ripreso successivamente.

L'acquisizione delle risorse invisibili è il risultato di un lungo processo aziendale, costellato da sforzi consciamente o inconsciamente indirizzati a ciò; è importante, comunque, rilevare che queste risorse non possono essere acquisite direttamente e prontamente nel mercato, mentre possono essere utilizzate simultaneamente in più settori.

Molte di queste risorse possono essere a disposizione delle aziende senza che queste ultime ne siano a conoscenza; ad esempio, se il dipendente è altamente motivato a far sì che l'azienda faccia meglio della concorrenza, il suo comportamento costituirà una risorsa invisibile, anche se non viene considerato tale dal *management* aziendale; ma, soprattutto, per le analisi che qui più interessano, la maggiore risorsa invisibile è costituita dalla fiducia che il

consumatore e, di conseguenza, il rivenditore possono avere per il prodotto dell'azienda. Da ciò scaturisce un rapporto continuativo tra il consumatore e l'azienda che esulterà dal singolo prodotto, ma si estenderà a tutta la linea produttiva offerta da quest'ultima.

Questa risorsa è quella che più palesemente può assicurare lo sviluppo aziendale, in quanto può essere sfruttata in altri segmenti e, in termini commerciali, si tradurrà prima o poi in minori costi di vendita; affinché l'azienda possa utilizzare tale risorsa è necessario, però, che il prodotto sia non obsoleto, ancora richiesto e, quindi, non entrato nella fase discendente della maturità.

In caso contrario i consumatori, attratti da prodotti più nuovi e più rispondenti alle proprie aspettative, si allontanerebbero dal prodotto originario e, nel caso in cui i nuovi prodotti siano offerti da altre imprese, potrebbero associare, nel loro inconscio, il successivo declino del prodotto originario al minore valore intrinseco del marchio aziendale, che non è più in grado di soddisfare i loro bisogni; il marchio che prima costituiva l'attrazione principale per i consumatori, in questa eventualità potrebbe essere la causa di repulsione all'acquisto del prodotto aziendale e fungere da fattore di ostacolo, anch'esso invisibile ma forse più percettibile, per lo sviluppo aziendale e per la stessa futura esistenza dell'impresa.

Le relazioni tra il ciclo di vita del prodotto e le risorse invisibili citate, sulla base di queste prime osservazioni, sono, quindi, reciproche ed evidenti, anche se non sempre considerate nella loro completa importanza.

Il prodotto, se di successo, infatti, nell'arco della sua vita commerciale crea nelle prime fasi alcune delle risorse invisibili di un'azienda, le stesse che nelle successive fasi influenzano positivamente la sua vendita; se poi consideriamo l'ipotesi di una non coincidenza tra il ciclo di vita del prodotto e quello dell'impresa - l'impresa cioè sussiste al momento dell'introduzione nel mercato di un suo nuovo prodotto che inizia il suo ciclo - le relazioni tra il primo e le risorse invisibili sono maggiori, in quanto le vendite del nuovo prodotto saranno aidate dalla buona immagine che i consumatori hanno dell'azienda.

Bisogna, quindi, evitare di disperdere le risorse invisibili e bisogna cercare di costruire su di esse le fondamenta dello sviluppo aziendale. L'immagine di azienda vincente e di qualità costruita in seguito all'introduzione di un prodotto innovativo e alla successiva dinamica del suo ciclo di vita, non può non avere conseguenze sul futuro aziendale e sul ciclo di vita dello stesso prodotto.

L'azienda, infatti, in queste condizioni, potrà permettersi con maggiore facilità o, comunque, con minori sforzi, di entrare in altri mercati o in altri segmenti o, se

il prodotto originario è sempre gradito ai consumatori, di prolungare la sua vita naturale.

L'azienda potrebbe utilizzare le proprie risorse per la diversificazione della sua attività; con le risorse accumulate e, in particolare modo, con la fiducia che il consumatore detiene per il marchio, l'entrata in un nuovo mercato o segmento è notevolmente agevolata.

La buona immagine dell'azienda eliminerà le resistenze consce ed inconscie dei consumatori che, in tal modo, saranno meno restii ad acquistare il nuovo prodotto per la garanzia data loro dalla *marca*; l'eventuale successo del nuovo prodotto aumenterà ancora le risorse invisibili dell'azienda i cui effetti positivi si ripeteranno, in maggior misura, al momento dell'offerta di un altro prodotto, per cui anche il suo ciclo di vita ne sarà influenzato (Hitami, 1988).

Per evitare errate scelte di diversificazione di risorse è necessaria, tuttavia, anche una giusta valutazione delle stesse e dei vantaggi che possono essere ricavati dalla loro applicazione in contesti diversi. Se vi fosse una sopravvalutazione delle risorse si potrebbero avere ripercussioni negative per le future attività aziendali e per le risorse stesse.

Indipendentemente dalla diversificazione dell'utilizzo, le risorse invisibili possono permettere al prodotto di aumentare l'arco temporale della sua vita sia perché esse fungono da barriera all'entrata di nuovi concorrenti, di importanza non inferiore a quelle economico-produttive o a quelle legali, sia perché i consumatori saranno più restii ad abbandonarlo per rivolgersi ad altri prodotti offerti da aziende non conosciute, che non danno, quindi a parere del consumatore, le dovute garanzie. La maggiore fiducia che i consumatori hanno per il prodotto farà sì che i consumatori saranno più disponibili a provare la variante del prodotto originario, cosa che potrebbe disincentivare dall'acquisto di un prodotto diverso, con la conseguenza di sostenere la vendita del prodotto originario.

Da quanto sopra affermato, l'esistenza di risorse invisibili è di estrema importanza per il futuro aziendale, per l'andamento del prodotto e di quelli successivamente offerti dall'azienda; la consapevolezza dell'esistenza e della loro importanza deve sussistere all'interno di qualsiasi azienda in quanto tali risorse, come evidenziato, possono dare un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese concorrenti.

Nel caso esista tale consapevolezza essa deve anche influenzare la scelta del portafoglio prodotti. Nella scelta della gamma dei prodotti le imprese dovranno, quindi, nei loro parametri valutativi - oltre al margine di contribuzione o al *cash*

flow - includere anche le risorse invisibili che possono trarre origine da un prodotto.

Dalla conoscenza della ineluttabilità del declino di ogni prodotto, l'impresa deve, inoltre, programmare il miglior utilizzo delle risorse invisibili, e con riferimento principalmente alla risorsa costituita dalla buona immagine aziendale evitare che, una volta acquisita, segua unicamente le sorti del prodotto con la conseguenza di cessare con la morte di quest'ultimo. La mancata diversificazione delle risorse, nel senso inteso in questo paragrafo, inoltre, potrebbe comportare la sottoutilizzazione di alcune di esse, in quanto sprecate per un solo prodotto o per un solo mercato.

Per evidenziare le relazioni reciproche con il ciclo di vita è, quindi, sufficiente solamente evidenziare che la stessa vita del prodotto e la durata delle singole fasi vengono influenzate dalle risorse invisibili acquisite dall'azienda prima dell'introduzione del prodotto nel mercato e, se l'impresa è nuova, dalle risorse che si costituiscono durante la permanenza di quest'ultimo nel mercato; risorse principalmente costituite dall'attenzione dei consumatori verso i prodotti e successivamente dalla loro fiducia per l'azienda.

In tal modo, evidenziato che le risorse influenzano in vario modo le decisioni dei consumatori e le capacità aziendali di effettuare le migliori scelte aziendali, resta acclarato che il ciclo di vita del prodotto risulta sempre meno autonomo ed indipendente dalle capacità e dai comportamenti delle aziende produttrici.

In ordine al processo decisionale aziendale, l'abilità e le conoscenze acquisite nella produzione e nella commercializzazione di un prodotto - altre risorse invisibili - costituiscono un capitale di esperienze e di competenze che possono essere utilizzate felicemente per nuove situazioni se le condizioni sono propizie. Un'azienda che ha già sperimentato diverse politiche di *marketing* saprà quali tra esse possono essere più adatte per il lancio di un nuovo prodotto, anche se le esperienze maturate sono diverse.

La proiezione delle abilità e conoscenze acquisite potrà avvenire spontaneamente e inconsciamente; in realtà, tuttavia, tale patrimonio di esperienze potrebbe fungere da limite allo sviluppo aziendale in quanto funzionerebbe da freno alla ricerca di contesti lavorativi e organizzativi non coerenti con il frutto di esperienze maturate in determinati contesti.

1.5 Il ciclo di vita e le strutture organizzative

La evoluzione del prodotto nelle diverse fasi del suo ciclo di vita, che richiede la assunzione di adeguate strategie volte a ottimizzarne la gestione, non può non avere implicazioni di carattere strutturale, conseguenti alla necessità di adeguare queste ultime alle mutate condizioni operative.

La progettazione strutturale è un argomento di estrema complessità ed importanza ed è stato trattato ampiamente dalla letteratura organizzativa; in questa sede riteniamo utile evidenziare che vari studi hanno dimostrato che le strutture che risultano più idonee a favorire la creazione di un prodotto e a immetterlo nel mercato finiscono per non esserlo più allorché il prodotto entra nelle fasi successive a quelle iniziali.

Nel presente paragrafo non ci soffermeremo sull'analisi delle diverse strutture tradizionali e considereremo l'ipotesi che l'azienda abbia già un portafoglio prodotti, non necessariamente ampio ma sufficientemente articolato. E' in questo caso che si dimostra più palesemente la necessità di considerare i cicli di vita dei prodotti nella ricerca della migliore tipologia strutturale: per un'azienda mono-prodotto le problematiche successivamente esposte difficilmente si rilevano con la medesima immediatezza.

L'azienda che nasce contestualmente alla creazione del prodotto e alla sua successiva immissione nel mercato ha una sua dinamica strutturale tipica che può identificarsi, seguendo la teoria classica degli stadi di sviluppo delle organizzazioni, generalmente nel passaggio progressivo da una struttura elementare a una funzionale e poi, quando diversifica la sua attività, ad una divisionale.

Quest'ultima struttura, che si basa sulla ripartizione del lavoro in base al prodotto omogeneo o all'area geografica curata dalla singola divisione, è la tipica risposta strutturale alla necessità di gestire più prodotti; il nostro proposito in questo paragrafo non è quello di commentare i passaggi tra le varie strutture, seppur necessario per uno studio completo della teoria della crescita e sviluppo di un'azienda e per il quale si rimanda al successivo capitolo, ma quello di evidenziare come le strutture divisionali e in genere quelle "tradizionali" non sempre sono le più adatte a gestire efficacemente un portafoglio prodotti, nell'arco intero della vita dei suoi singoli elementi.

Per favorire la creazione di nuovi prodotti (e per consentirne poi la successiva progettazione e implementazione) in aziende con un portafoglio prodotti diversificato, a volte si utilizzano ruoli formali nell'ambito di strutture funzionali

tradizionali; in altri casi si creano meccanismi di integrazione e di coordinamento volti a consentire il superamento delle difficoltà connesse alla gestione delle diverse fasi della vita dei prodotti.

Tra le varie soluzioni indichiamo qui di seguito quelle più comuni, rinviando i commenti alle pagine successive:

- **struttura plurifunzionale con una unità di Ricerca e Sviluppo** la cui attività principale è quella di creare nuovi prodotti da lanciare nel mercato o quella di innovare i processi produttivi interni all'azienda (Roveda, 1978). Nel primo caso, per le analisi che qui principalmente interessano, l'importanza di tale funzione si rivela più palesemente; lo sforzo creativo potrebbe anche concretizzarsi in miglioramenti tecnici di un prodotto che potrà, così, rispondere meglio alle esigenze dei consumatori e competere con i nuovi prodotti immessi nel mercato dalla concorrenza. Nel secondo caso lo sforzo di tale funzione potrebbe, invece, concretizzarsi in miglioramenti nel campo produttivo, che ridurrebbero i costi e aumenterebbero l'efficienza complessiva;
- strutture con un dipartimento specializzato per nuovi prodotti, che fa capo direttamente all'alta direzione;
- strutture che istituzionalizzano il manager dei nuovi prodotti;
- **strutture con un comitato "nuovi prodotti"**, costituito da esponenti dei diversi dipartimenti funzionali interessati così da costituire un team ristretto, ma rappresentativo di tutti gli interessati allo sviluppo di un nuovo prodotto;
- **strutture con un gruppo "new venture"**, cioè con una unità autonomia incaricata di seguire il progetto nella fase dello sviluppo e, in alcuni casi, anche nelle successive;
- **strutture con una unità decentrata**, gestita da un responsabile, incaricata di servire uno specifico segmento o mercato: si tratta di una nuova categoria strutturale caratterizzata da un elevato decentramento riguardo le attività strategiche, basata sulla identificazione, organizzazione e gestione di una Area Strategica di Affari (ASA) in cui l'impresa diversifica la sua attività;
- **strutture product manager**, caratterizzate da una articolazione funzionale di base, accanto alla quale sono collocati degli organi specializzati per prodotto (o linea di prodotti) con funzione di integrazione delle varie unità funzionali per quanto concerne appunto ogni prodotto (o linea di prodotti).

Il responsabile degli organi si occupa generalmente di tutte le azioni che riguardano un particolare prodotto o una linea di prodotti e, quindi, curerà il lancio del prodotto, le varie fasi del suo ciclo di vita e, inoltre, dovrà

individuare le eventuali disfunzioni e le opportune azioni correttive per migliorare le prestazioni e quindi le vendite.

Esso può essere solamente incaricato di creare nuovi prodotti (si chiamerà, in questo caso, **NPM: new product manager**) ed in tal caso seguirà tutte le fasi che precedono la produzione su larga scala del prodotto, ossia la ricerca di nuove idee, la trasformazione dell'idea in un prototipo e poi in un prodotto dopo aver fatto tutti i test sul mercato. Il *product manager* non gode di alcuna autorità formale ma svolge principalmente un'attività di coordinamento nei confronti delle varie unità funzionali;

- **strutture project manager** caratterizzate dalla presenza di organi specializzati per progetti, che riguardano la produzione di unità o lotti specifici di un dato prodotto, che fanno capo ad un responsabile dotato di autorità gerarchica;
- **strutture a matrice** nelle quali la suddivisione del lavoro avviene contemporaneamente secondo due o più criteri; essa è così definita in quanto la rappresentazione grafica che ne deriva, ponendo da un lato le linee funzionali e dall'altro quelle di prodotto e di progetto, è analoga ad una matrice. Tale tipologia strutturale è attuata soprattutto dalle imprese che producono su commessa, che richiedono soluzioni altamente innovative.

Le strutture che prevedono funzioni o ruoli formalizzati di sviluppo di nuovi prodotti, tuttavia, nelle fasi successive, quando il prodotto è già collaudato e commercializzato, si rivelano non più adatte.

Le problematiche circa la migliore tipologia strutturale per la gestione dell'intero ciclo di vita del prodotto, richiedono una maggiore attenzione, soprattutto quando l'azienda ha raggiunto elevati livelli dimensionali e quando si vuole operare nel mercato con più prodotti, ognuno avente una propria vita con proprie caratteristiche e propria durata.

La struttura divisionale, per esempio, per criteri di controllo legati a risultati reddituali, misurabili in diversi modi (ROI, margine di contribuzione, ecc.) ma tipicamente di breve periodo, può influire in maniera negativa sulla vita di un prodotto; la necessità di avere risultati positivi, se le vendite del prodotto si riducono in modo tale da far presupporre che quest'ultimo sia entrato nella fase della maturità declinante, può indurre a spostare l'attenzione dell'alta direzione, e conseguentemente le risorse, verso altre attività o prodotti, senza ricercare bene le cause di tale declino, con la conseguenza che si rischia anche di abbandonare il prodotto prima che esso sia commercialmente morto.

La struttura funzionale non risulta più adeguata quando la dimensione aziendale cresce, in quanto aumenta il numero dei livelli gerarchici all'interno delle singole divisioni creando difficoltà nella comunicazione e nel coordinamento. Se poi i prodotti offerti sono più di uno tutte le difficoltà di gestione di ciascuno sono difficilmente gestibili da un singolo responsabile funzionale.

Le strutture *product manager* o quelle che prevedono un'unità incaricata di seguire il prodotto nel suo intero ciclo di vita che più delle altre sembrano essere idonee a gestire meglio il prodotto, possono anch'esse rivelarsi non adatte in tutte le fasi. Il *product manager* o il *manager* dell'unità dovranno, infatti, formulare e attuare le strategie relative al prodotto loro affidato – che varieranno da fase a fase – senza avere le capacità migliori per farlo efficacemente.

Qualunque strategia richiede conoscenze, competenze, abilità diverse e i singoli *manager*, anche se valenti e con buone capacità, difficilmente avranno le capacità, la *forma-mentis*, il *background* culturale ed i requisiti particolari e generali adeguati per operare nel migliore dei modi - adottando le opportune strategie - nella particolare fase in cui il prodotto temporaneamente si trova. Diversi sono gli autori che, dopo avere evidenziato come sia necessario istituzionalizzare in azienda il ruolo “dell'inventore”, riconoscono la necessità di non affidare a quest'ultimo la gestione delle fasi successive di implementazione e di commercializzazione.

E' opportuno allora, in certi casi, per gestire efficacemente il prodotto nell'arco intero della sua vita - soprattutto quando il portafoglio prodotti è vario ed articolato - optare verso tipologie strutturali nuove che conducono il prodotto ad una maggiore redditività nelle singole fasi.

1.6 *La struttura a doppio portafoglio*

La **struttura a doppio portafoglio** può essere una valida risposta strutturale alla necessità di migliorare la redditività del prodotto nelle diverse fasi di vita dello stesso e, in generale, alla necessità di predisporre le condizioni organizzative adatte a far fronte alla concorrenza e al sempre più rapido cambiamento tecnologico.

In precedenza si è evidenziato che i vari stadi di vita suggeriscono strategie diverse e alternative, che possono essere diversamente qualificate e che ognuna, seppur con le dovute distinzioni, richiede abilità e competenze diverse da parte dello “stratega”; per evitare che un singolo manager gestisca il prodotto per tutta la sua vita commerciale, dalla sua introduzione nel mercato alla sua eliminazione,

l'alta direzione può optare per la struttura a doppio portafoglio che, abbinando un portafoglio di esperti di strategia ad un portafoglio di opportunità, assicura che nelle diverse fasi di vita del prodotto operino strateghi che abbiano diverse attitudini e diverse specializzazioni.

La struttura a doppio portafoglio, che si fonda sugli studi che stanno alla base della matrice del portafoglio prodotti e dello stesso ciclo di vita del prodotto, permette inoltre di poter meglio individuare le opportunità di mercato, di adottare le opportune strategie atte a sfruttarle e di trasferire le risorse ad altre opportunità allorquando le condizioni lo richiedano.

In tale struttura il prodotto, al variare delle fasi della sua vita e alla conseguente diversa allocazione nella matrice portafoglio prodotti, viene seguito da diverse categorie di strateghi, aventi ognuno caratteristiche comportamentali e attitudinali diverse.

Nella fase che precede l'introduzione, la gestione del prodotto o del suo prototipo viene affidata allo **stratega "imprenditore"**; questi avrà spiccate capacità creative, penserà in modo alternativo e non seguirà metodi di lavoro standard e ripetitivi. Prima che il prodotto inizi le fasi dell'introduzione e dello sviluppo è necessario, però, che la sua gestione passi ad un'altra categoria di stratega, in quanto l'attenzione deve essere indirizzata verso altre variabili che possono essere non coerenti con le caratteristiche e l'abilità dello stratega imprenditore. Bisogna trasformare l'invenzione in innovazione – di per sé compito arduo – ed implementarla tra i processi correnti aziendali; non sempre ciò viene fatto efficacemente in azienda e raramente ciò avviene senza incontrare diversi problemi, riconducibili principalmente alla resistenza di chi teme le conseguenze della nuova situazione che ne deriverebbe.

Nelle fasi dell'introduzione e dello sviluppo – che corrispondono a quella da noi definita di crescita – il prodotto deve essere seguito da uno **stratega "orientato allo sviluppo"**; deve, cioè, essere una categoria di *manager* che, con intuito e competenza, si sforzi per affermare il prodotto nel mercato e conquistarne una considerevole quota.

Nella fase della maturità il prodotto dovrà essere gestito da uno **stratega "economista"**, cioè orientato principalmente a ridurre tutti i costi – produttivi e non – sfruttando le eventuali economie di scala e l'effetto esperienza e a rispondere celermente alle richieste degli acquirenti; la necessità di ridurre i costi è stata evidenziata nell'analisi delle relazioni tra la curva di apprendimento e il ciclo di vita del prodotto, per cui il ruolo dello stratega è di particolare importanza per il futuro del prodotto. Lo sforzo non deve però ridursi a sfruttare le conoscenze

acquisite, ma deve anche indirizzarsi verso la ricerca di nuove consonanze in grado di migliorare la *performance* aziendale, come la robotizzazione o l'ideazione di nuovi paradigmi produttivi. Per realizzare ciò è necessario che gli sforzi siano coordinati da tale categoria di strateghi, in quanto in questo campo le abilità necessarie non sono presenti in misura analoga in tutti gli individui.

Nella fase del declino, infine, la gestione del prodotto deve essere affidata allo **stratega “orientato al riciclaggio”**, cioè a colui che deve sforzarsi per evitare l'abbandono del prodotto e per tentare un suo utilizzo, adottando nuove strategie di mercato in grado di creare un nuovo ciclo, o un suo ultimo sfruttamento rivolgendosi ai consumatori che non lo hanno mai adottato o a quelli che una volta adottato l'hanno abbandonato; se il riciclaggio del prodotto non è economicamente fattibile egli dovrà riciclare le risorse, sia quelle visibili (come le capacità produttive) sia quelle invisibili (la fedeltà del consumatore, l'immagine della marca, ... etc.) ed utilizzarle per un nuovo prodotto.

Nonostante i limiti legati principalmente alla sua fattibilità pratica, il modello proposto da **Hughes** è un valido contributo alla migliore progettazione aziendale per migliorare la gestione del ciclo di vita del prodotto e, quindi, dell'intera attività aziendale; sebbene l'Autore consideri tale struttura adeguata per i prodotti ad alto contenuto tecnologico, riteniamo che con le opportune variazioni il modello possa essere applicato a qualsiasi azienda che abbia un adeguato portafoglio prodotti.

È necessario che vengano eliminate tutte le potenziali fonti di conflitto tra gli strateghi che, timorosi di perdere il ruolo principale, potrebbero anche non reputare adatto il momento per passare il testimone all'altro stratega quando invece esso è necessario, vanificando in tal modo i presupposti di questa struttura. È di evidente importanza, a riguardo, il ruolo esercitato dall'alta direzione o dal responsabile del prodotto o di divisione, che dovranno adoperarsi in tutti i modi per gestire la “concorrenza” tra gli strateghi.

Per evitare che ogni prodotto abbia quattro strateghi, che in certi periodi possono essere inoperosi bisogna che tale *staff* sia flessibile e che gli individui che ne fanno parte non siano stabili, in modo che alcuni di questi possano temporaneamente trasferirsi alla definizione di strategie per un prodotto diverso e far parte temporaneamente di un altro *staff*. Qualora, invece, i prodotti presentino caratteristiche tecnologiche e commerciali notevolmente diverse, tali da richiedere conoscenze specialistiche, o siano destinati a settori con caratteristiche peculiari, sarà necessario prevedere un organo di *staff* per ogni settore o gruppo di prodotti. Riteniamo, inoltre, necessario che gli strateghi che trasferiscono ad altri la gestione del prodotto non si disinteressino di quest'ultimo una volta abbandonato; la loro

esperienza e la loro conoscenza specialistica potrà contribuire e dare la migliore soluzione per lo sviluppo del prodotto e – soprattutto con riferimento all'eventuale sforzo congiunto tra lo stratega imprenditore e lo stratega orientato allo sviluppo – si potrebbe realizzare l'integrazione tra tecnologia e mercato.

Roberto Pignatone*

L'ABUSO DEL DIRITTO IN MATERIA TRIBUTARIA

Riassunto

L'abuso del diritto nel campo tributario ha trovato spazio da quando la Corte di Cassazione – prendendo le mosse dalla giurisprudenza comunitaria - ha iniziato a farne ampia applicazione nelle sue sentenze, qualificando come *abusivi* taluni comportamenti fiscali del contribuente nei quali, pur non violando alcuna disposizione di legge era stato conseguito un risparmio fiscale altrimenti non ottenibile. Così si offre un'arma potentissima all'amministrazione fiscale, mentre si costringe il contribuente a modificare le valutazioni di rischio circa la sindacabilità fiscale di talune operazioni ed a fornire una difficile prova. Il tardivo intervento del legislatore difficilmente avrà successo. Occorre interrogarsi su forme innovative di pianificazione fiscale nonché di argomentazione e prova nel processo.

Abstract

The abuse of rights is well known in our judicial system, but the same could not be said for the tax law since when the Italian Supreme Court – inspired by the European Court of Justice – has started to apply this concept in his judgments. Here the Court qualified some fiscal behaviours as abusive because, even if there were no violation of a specific rule, up to get a tax saving not achievable in a different way. Therefore, from one hand fiscal administration has a powerful weapon to use for its purposes; on the other hand the taxpayer is obliged to modify his fiscal risk assessments and to give a difficult proof. The late effort of the Italian Parliament will probably have no effect. It is necessary to think over new models of tax planning and proof in the trials.

* Professore Associato di Diritto Tributario- Università degli Studi di Palermo

1. Premessa

L'argomento prescelto è uno di quelli che registrano oggi al contempo, e forse non a caso, la massima attenzione (dagli studiosi, dall'opinione pubblica, dai media, dalla politica) ed il massimo disorientamento. Nel dibattito che è seguito alle prime pronunce ispirate al principio del divieto di abuso del diritto in materia tributaria si alternano i toni apocalittici di chi ritiene esso rappresenti una grave minaccia per le garanzie riconosciute al contribuente a quelli trionfalistici di chi è

convinto si tratti del modo giusto per riportare finalmente nel sistema una maggiore equità muovendo guerra all'uso distorto delle forme negoziali per conseguire un ingiustificato risparmio fiscale.

Obbligato dall'ampiezza del tema ad una scelta drastica della prospettiva d'analisi, ho ritenuto di dover privilegiare l'esame del percorso evolutivo su questi temi della giurisprudenza tributaria di legittimità, nell'assunto che meriti particolare considerazione questo cammino interpretativo sviluppatosi, tutto sommato rapidamente, tra suggestioni comunitarie, allarme per la '*crisi fiscale dello Stato*', tentazioni di protagonismo giudiziale ed inadeguatezza del legislatore.

2. Le origini dei concetti e le ragioni di talune distinzioni

Appare opportuno un breve accenno al passato, che, come spesso accade, può fornire utili chiavi di lettura degli sviluppi più recenti.

Se si prende tra le mani un tradizionale testo di finanza pubblica (più che di diritto tributario)¹, si nota che in esso non è dedicata una particolare attenzione al tema della '*compliance*' (e del suo contrario, l'evasione/elusione). La sua considerazione è limitata all'ambito della teoria degli effetti economici delle imposte (traslazione, rimozione, evasione) dalla scienza delle finanze, per la quale, fuori da un approccio *normativo*, la differenza tra evasione ed elusione è pressoché nulla, mentre i giuristi, del tutto disinteressati ai profili quantitativi o a quelli psicologici², si accontentano di un approccio *rassicurante* fondato sulla discriminante, fortemente ancorata al dato normativo, lecito/illecito.

In quest'ottica i confini delle rispettive categorie concettuali sono nitidamente tracciabili³:

- Evasione - sottrazione alla tassazione di materia imponibile attraverso la violazione di specifiche norme fiscali;
- Frode fiscale e contrabbando - Evasione realizzata attraverso comportamenti, spesso connotati da artificio, che violano norme penali;

¹ Non sembri casuale il riferimento alla finanza pubblica anziché al diritto tributario. Nel nostro Paese l'insegnamento del diritto finanziario (del quale il diritto tributario è parte) è stato a lungo impartito congiuntamente a quello della scienza delle finanze in un'ottica di complessiva considerazione dell'attività finanziaria pubblica, di entrata e di spesa, sia sotto il profilo giuridico sia sotto quello economico. Ciò stimolava ad un sinergico sforzo le due prospettive metodologiche, pur con gli inevitabili rischi di prevalenza dell'una sull'altra, per una più completa comprensione dei fenomeni.

² Oggi entrambi oggetto di particolare attenzione. Sui secondi cfr. L. Ferrari – S. Randisi, *Psicologia fiscale*, R. Cortina Editore, 2011.

³ Ad esso sostanzialmente risulta ispirata la trattazione anche nel classico manuale di C. Cosciani, *Scienza delle finanze*, UTET 1977, p. 107.

- Elusione - Utilizzo di forme giuridiche, che la legge prevede ed ammette, per realizzare un risparmio d'imposta senza alcuna connotazione illecita.

L'abuso del diritto in campo tributario, a quel tempo, non è oggetto di particolare attenzione, se non nel contributo isolato di qualche studioso e comunque nell'ottica dell'applicazione di categorie civilistiche quale quella del negozio in frode alla legge⁴. Ciò in quanto ritenuto incompatibile con un'impostazione rigorosamente normativa in una materia informata al principio di riserva di legge.

A dire il vero, esisteva un'area del diritto tributario nella quale il tema dell'elusione e del suo contrasto era, già all'epoca, oggetto di aperta discussione, per via di una disciplina normativa incentrata sulla questione dell'interpretazione degli atti: si tratta dell'imposta di registro e dei limiti imposti all'amministrazione finanziaria nel potere di interpretare gli atti "*secondo l'intrinseca natura e gli effetti giuridici, anche se non vi corrisponda la norma apparente*" (art. 20 T.U.R.) anche sulla base delle specifiche disposizioni poste in funzione antielusiva.⁵ Tuttavia, a parte la contrastata applicazione di queste ultime, ogni tentativo di forzare la lettera della legge, facendo della norma richiamata una clausola generale antielusione, veniva respinto dalla stessa giurisprudenza di legittimità oltre che dalla dottrina assolutamente prevalente⁶.

3. I tentativi del legislatore di contrasto all'elusione

Mentre gli addetti ai lavori discutevano dei pro e dei contro dell'adozione di una '*clausola generale*' antielusione (la *Generalklausel della R.A.O. tedesca*), il legislatore nel 1990 introdusse una specifica disciplina in materia di operazioni straordinarie⁷ e nel 1997 inserì nel corpo del d.P.R. n. 600/1973 l'art. 37-bis, la cui formulazione subì nel tempo ben sette modifiche.

Con quest'ultima disposizione, coinvolta in pieno nell'attuale dibattito su elusione ed abuso del diritto, ci si sforza di costruire riferimenti certi al potere fiscale di disconoscere gli effetti dei fatti, atti e negozi dichiarati inopponibili e di immaginare anche un diverso procedimento in sede di attuazione della pretesa (si pensi alla peculiare disciplina sul contraddittorio e sulla riscossione provvisoria).

⁴ U. Morello, Frode alla legge, Milano 1969.

⁵ Mi si conceda di rinviare a quanto scrivevo sul tema. Cfr. R. Pignatone, L'imposta di registro, in Trattato di diritto tributario (a cura di A. Amatucci, Cedam 1994, vol. IV, p. 168 ss.

⁶ Sulle origini del dibattito cfr. F. Tesaro, Elusione e abuso nel diritto tributario, Diritto e pratica tributaria 2013, I, pp. 683 ss.

⁷ Con l'art. 10 della legge 29 dicembre 1990, n. 408.

Contestualmente veniva insediato il Comitato consultivo⁸ che, attraverso le procedure d'interpello, avrebbe dovuto dirimere le incertezze interpretative esaminando preventivamente le fattispecie sottoposte al suo giudizio perché sospettate di avere un carattere elusivo.

Nel complesso tali interventi non hanno dimostrato di aver avuto in sé un particolare impatto sì da generare una massiccia pressione sulla compliance dei contribuenti. Oggi pertanto, come vedremo, l'intero armamentario 'antielusivo' appare *invecchiato* prima ancora di aver ricevuto una vera e compiuta applicazione oltre che *cannibalizzato* dalla nuova 'arma letale', l'abuso del diritto tributario.

D'altronde, in quegli anni, proliferavano le '*pianificazioni fiscali aggressive*', spesso caratterizzate da elementi di transnazionalità, promosse dalle grandi organizzazioni di consulenza e finanziarie confidando sulla scarsa cooperazione tra le amministrazioni fiscali e su quella '*chiara antitetività*' tra *lecito* ed *illecito* apparentemente inconciliabile con l'ipotesi di un'area '*grigia*' (a rischio) dell'interpretazione⁹.

Le cronache di questi ultimi anni, con verifiche fiscali dalle quali emerge la '*costruzione*' di modelli di *aggressive tax planning*, fanno ritenere che il mondo dell'elusione forse si sia lasciato prendere di sorpresa dal repentino cambiamento degli strumenti interpretativi a disposizione del Fisco.

4. L'abuso del diritto, una soluzione dal processo: le origini ed i fondamenti

La svolta è certamente arrivata dalla giurisprudenza, in particolare dalle scelte della Sezione Tributaria della Cassazione¹⁰ il cui sviluppo costituisce un'ottima traccia per comprendere come si sia pervenuti all'attuale situazione interpretativa.

Si osservi come nei primi anni dall'istituzione della Sezione Tributaria, la Suprema Corte trattò il tema dell'elusione con grande cautela, cercando le soluzioni interpretative all'interno delle tradizionali categorie civilistiche (simulazione, frode alla legge, ecc.)¹¹.

⁸ Soppresso nel 2006, con l'assorbimento delle funzioni da parte dell'Agenzia delle Entrate.

⁹ Qualche esempio si rintraccia in F. Antonacchio, Gli schemi di pianificazione tributaria utilizzati dalle banche e i connessi 'rischi fiscali', *Corriere Tributario* 2013, pp. 6682 ss.

¹⁰ Non sembra superfluo segnalare come l'istituzione della Sezione V Tributaria presso la Corte di Cassazione sia soltanto del giugno 1999 e rappresenti uno degli elementi di maggiore novità nel panorama del diritto tributario italiano. Essa ha avuto e presumibilmente avrà ancora grande peso nelle vicende fiscali del nostro Paese.

¹¹ Ma già con la sentenza n. 1821/2001, per una controversia scaturita dalla contestazione di falsificazione delle bolle di accompagnamento, essa applica il concetto di "*antieconomicità*".

Nel 2005¹² la Sezione Tributaria (relatore Altieri¹³), traendo spunto dai primi accenni emersi nella giurisprudenza comunitaria¹⁴, utilizza la categoria dell' "abuso del diritto"¹⁵ per giustificare, già in vigore del solo art. 10 della legge 29 dicembre 1990 n. 408¹⁶, l'inopponibilità dei negozi al Fisco. Per far ciò, tuttavia, in assenza dell'affermazione comunitaria di un principio generale antielusione, la Corte è costretta a ricorrere allo strumento civilistico della nullità per mancanza di causa.

E', com'è noto, la sentenza Halifax del 2006¹⁷ che fa trascinare la piena della diffusa applicazione al diritto tributario dello strumento concettuale dell' "abuso del diritto". Nella pronuncia il Giudice comunitario, pur premessa l'affermazione che "a un soggetto passivo che ha la scelta tra due operazioni la VI Direttiva non impone di scegliere quella che implica un maggior pagamento Iva"¹⁸, al punto 86 afferma: "Perché possa parlarsi di comportamento abusivo, le operazioni controverse devono, nonostante l'applicazione formale delle condizioni previste dalle pertinenti disposizioni della VI Direttiva e dalla legislazione nazionale che la traspone, portare ad un vantaggio fiscale la cui concessione sarebbe contraria all'obiettivo perseguito da quelle stesse disposizioni. Non solo. Deve altresì risultare da un insieme di elementi obiettivi che le dette operazioni hanno essenzialmente lo scopo di ottenere un vantaggio fiscale".

A questo punto la Suprema Corte ha a disposizione uno strumento che si profila come estremamente efficace per la risoluzione del problema dell'elusione fiscale. Rimane però l'incognita legata alla parte finale dell'enunciato della sentenza

¹² Con le sentenze nn. 20398 e 22932, in materia di dividend washing e dividend stripping.

¹³ Il presidente Altieri ha offerto una ricostruzione estremamente interessante di tale processo evolutivo della giurisprudenza in E. Altieri, La codificazione del principio dell'abuso del diritto in campo fiscale, Diritto e pratica tributaria, 2012, I, p. 903 ss.

¹⁴ In particolare alla sentenza Emsland-Staerke della C. Giust. UE (sentenza 14.12.2000 C-110/99), in materia di restituzione di diritti all'esportazione (nel caso di c.d. 'esportazioni a U').

¹⁵ È stato opportunamente ricordato come la categoria venga valorizzata nel XIX secolo in Francia "per contrastare l'assolutezza della proclamazione dei principi di uguaglianza e di libertà che scaturì dalla Rivoluzione francese e che si tradusse in forme di esercizio indiscriminato dei diritti individuali" (F. Piraino, Il divieto di abuso del diritto, Europa e diritto privato, 2013, p. 77).

¹⁶ Vedremo nel prosieguo come il descritto processo evolutivo ruoti attorno alla *torsione del figurino* della c.d. 'clausola generale antielusione,' poi inserita nell'art. 37-bis, fino alla sua definitiva sublimazione.

¹⁷ C. Giust. UE, sentenza 21.02.2006 C-255/02, Halifax. La pronuncia verte in materia di limiti alla detrazione IVA, realizzata attraverso un'artificiosa scomposizione delle operazioni per evitare il divieto connesso alle operazioni esenti.

¹⁸ Questa formula, diventa, come vedremo, una sorta di 'mantra', che si ripete in diverse pronunce della Suprema Corte e viene solennemente riprodotta nel recente tentativo di 'codificazione' dell'abuso di diritto in materia tributaria avviato con l'art. 5 della legge delega 14 marzo 2014, n. 23.

Halifax, laddove è precisato che le operazioni devono avere “*essenzialmente lo scopo di ottenere un vantaggio fiscale*”.

Nello stesso anno, perciò, la Sezione Tributaria della Cassazione formula rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia¹⁹ ponendo la questione interpretativa se l’espressione “*essenzialmente*” debba intendersi nel senso che lo scopo del vantaggio fiscale sia “*esclusivo*”.

La risposta arriva nel 2008, con la sentenza Part Service²⁰, ed è nel senso che lo scopo non deve necessariamente essere esclusivo²¹.

E sono del dicembre dello stesso anno (il 2008) le due, ormai famose, sentenze²² delle Sezioni Unite Civili, con le quali possiamo dire che il principio dell’abuso del diritto fa il suo ingresso, ufficiale e dirompente, nel nostro ordinamento tributario.

Già dalla lettura delle due pronunce, pressoché identiche, emergono con chiarezza gli elementi distintivi della nuova figura dell’abuso del diritto tributario.

- Se l’oggetto della domanda è la pretesa impositiva e non l’accertamento dell’invalidità o dell’inefficacia di un atto negoziale, e se, al contrario, l’esistenza e l’efficacia del contratto sono dedotti dal contribuente al fine di paralizzare la pretesa dell’amministrazione, ne discende - in conformità alla giurisprudenza della Corte (Cass. nn. 89/07, 11550/07, 12398/07) - la sicura rilevabilità d’ufficio ed anche in sede di giudizio di legittimità delle eventuali cause di invalidità o di inopponibilità all’amministrazione del contratto stesso²³, sempre che, ovviamente, ciò non sia precluso, nella fase di impugnazione, dal giudicato interno

¹⁹ Con l’ordinanza n. 21371 del 4.10.2006.

²⁰ C. Giust. UE, sentenza 21.2.2008, C-425/06, Part Service.

²¹ “44. Pertanto, quando ha rilevato, al punto 82 della medesima sentenza, che, in ogni caso, le operazioni oggetto del procedimento principale avevano l’**unico** scopo di procurare un vantaggio fiscale, la Corte non ha trasformato tale circostanza in una condizione per l’esistenza di una pratica abusiva, ma ha semplicemente sottolineato che, nella controversia pendente dinanzi al giudice del rinvio, la soglia minima che consente di qualificare una pratica come abusiva era addirittura superata.

45. Occorre quindi risolvere la prima questione proposta dichiarando che la sesta direttiva deve essere interpretata nel senso che l’esistenza di una pratica abusiva può essere riconosciuta qualora il perseguimento di un vantaggio fiscale costituisca lo **scopo essenziale** dell’operazione o delle operazioni controverse.”. La Suprema Corte richiama tali principi nella sua sentenza n. 1372/2011, negando così che lo scopo del risparmio fiscale debba essere esclusivo.

²² Cass., Sez. Un. Civ., nn.30055 e 30057 del 23.12.2008, anch’esse in materia di dividend washing e dividend stripping.

²³ Ciò ha comportato, negli anni, il rigetto dell’eccezione di extrapetizione (cfr. Cass. Sez. Trib. n. 7393/2012), con un intervento del Giudice di legittimità teso a reinterpretare profondamente l’oggetto della contestazione prescindendo dagli sviluppi pregressi del giudizio (salvo, eventualmente, il profilo dell’onus probandi). Sul tema della compatibilità con il rispetto del principio del contraddittorio, cfr. A. Marcheselli, La rilevabilità d’ufficio dell’abuso del diritto tra regole processuali e garanzie di difesa del contribuente, Rivista trimestrale di diritto tributario, 2013, pp. 436 ss. (nota a Cass. Sez. Trib.n. 17949/2012).

eventualmente già formatosi sul punto²⁴ o (nel giudizio di legittimità) dalla necessità di indagini di fatto.

- Viene riconosciuta l'esistenza di un generale principio antielusivo; con la precisazione che la fonte di tale principio, in tema di tributi non armonizzati, quali le imposte dirette, non va rinvenuta nella giurisprudenza comunitaria quanto piuttosto negli stessi principi costituzionali che informano l'ordinamento tributario italiano. In effetti, i principi costituzionali di capacità contributiva (art. 53, primo comma) e di progressività dell'imposizione (art. 53, secondo comma) costituiscono il fondamento sia delle norme impositive in senso stretto, sia di quelle che attribuiscono al contribuente vantaggi o benefici di qualsiasi genere, essendo anche tali ultime norme evidentemente finalizzate alla più piena attuazione di quei principi. Con la conseguenza che non può non ritenersi "immanente"²⁵ nell'ordinamento, come diretta derivazione delle norme costituzionali, il principio secondo cui il contribuente non può trarre indebiti vantaggi fiscali dall'utilizzo distorto, pur se non contrastante con alcuna specifica disposizione, di strumenti giuridici idonei ad ottenere un risparmio fiscale, in difetto di ragioni economicamente apprezzabili che giustifichino l'operazione, diverse dalla mera aspettativa di quel risparmio fiscale²⁶.

- Non contrasta con l'individuazione nell'ordinamento di un generale principio antielusione la constatazione del sopravvenire di specifiche norme antielusive, che appaiono anzi mero sintomo dell'esistenza di una regola generale²⁷.

- Siffatto principio non può in alcun modo ritenersi contrastante con la riserva di legge in materia tributaria di cui all'art. 23 Cost., in quanto il riconoscimento di un generale divieto di abuso del diritto nell'ordinamento tributario non si traduce nell'imposizione di ulteriori obblighi patrimoniali non derivanti dalla legge, bensì nel disconoscimento degli effetti abusivi di negozi posti in essere al solo scopo di eludere l'applicazione di norme fiscali.

²⁴ E' stato tuttavia osservato che "con specifico riguardo all'IVA, le relative controversie richiedono il rispetto di norme comunitarie imperative, la cui applicazione non può essere ostacolata dal carattere vincolante del giudicato nazionale, previsto dall'art. 2909 del codice civile e dalla sua eventuale proiezione anche oltre il periodo d'imposta che ne costituisce specifico oggetto, qualora, come nel caso in questione, sia impedita la realizzazione del principio di contrasto dell'abuso del diritto, come strumento teso a garantire la piena applicazione del sistema armonizzato d'imposta. Il che comporta che soltanto il giudicato pienamente rispondente alle norme imperative comunitarie in tema di IVA può produrre efficacia espansiva" (Cass. Sez. Trib. n. 653/2014).

²⁵ E' questo il termine che spesso la Corte ha usato nelle successive sentenze. Ex multis, v. Cass. Sez. Trib. n. 2193/2012.

²⁶ "... il carattere abusivo di un'operazione va escluso quando sia individuabile una compresenza, non marginale, di ragioni extrafiscali" (Cass. Sez. Trib. n. 21390/2012).

²⁷ Per un'applicazione del principio in materia di fondo patrimoniale cfr. Cass. Sez. VI-5, n. 7239/2013.

5. L'abuso del diritto, una soluzione dal processo: il successo ed i punti più critici

Dal deposito di quelle due sentenze, numerosissime²⁸ sono state le pronunce nelle quali i principi appena riassunti sono stati ribaditi ed applicati, con riferimento alle fattispecie più diverse di abuso, ricevendo essi altresì ulteriore definizione.

Anche in questo caso possiamo cercare di esprimere una sintesi per punti.

5.1 Il fondamento nel diritto comunitario e nella Costituzione

In materia di IVA ed altri tributi armonizzati l'affermazione del contrasto all'abuso trova conforto nei principi del diritto comunitario, oggi peraltro ribaditi dalla Raccomandazione della Commissione UE²⁹.

La Corte, statuendo su una fattispecie di esterovestizione societaria, ha trovato il modo di precisare che *“quel che rileva ai fini della configurazione di un abuso del diritto di stabilimento, non è accertare la sussistenza o meno di ragioni economiche diverse da quelle relative alla convenienza fiscale, ma accertare se il trasferimento in realtà vi è stato o meno, se, cioè, l'operazione sia meramente artificiosa (wholly artificial arrangement), consistendo nella creazione di una forma giuridica che non riproduce una corrispondente e genuina realtà economica”*³⁰.

Si assiste, invece, alla riaffermazione del fondamento costituzionale (nell'art. 53 Cost.) per l'applicazione del principio generale di divieto dell'abuso in materia di imposte non armonizzate (ad es. imposte dirette, imposte indirette sugli affari, ecc.). Essa è fatta oggetto di specifico rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia, disposto dalla Corte di Cassazione con ordinanza³¹ nella quale si pone il quesito se il divieto di abuso del diritto costituisca principio fondamentale anche in materia di imposte non armonizzate per fatti economici transnazionali e se esista un interesse di rilevanza comunitaria al contrasto all'elusione in tale materia violato dalla concessione del c.d. 'condono per le liti pendenti ultradecennali'.

²⁸ Si parla di oltre 5.000 sentenze dal 2008, di cui 1.700 nel 2013 e già 500 quest'anno. Cfr. M. Logozzo, Abuso del diritto e legge delega, Intervento a Tavola rotonda dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 23.5.2014 (dattiloscritto).

²⁹ E' la raccomandazione della Commissione europea sulla pianificazione fiscale aggressiva n. 2012/772/UE del 6 dicembre 2012.

³⁰ Cass. Sez. Trib. n. 2869/2013.

³¹ Cass., Sez. Trib. ordinanza n. 22309/2010, in materia di usufrutto su azioni.

Il Giudice comunitario³² ha negato che per la fattispecie dedotta fossero pertinenti i suoi richiamati precedenti (sentenze Halifax e Part Service), mancando l'abuso "*in modo fraudolento*" del diritto dell'Unione, e che fosse in gioco una restrizione ad una delle libertà fondamentali garantite dal Trattato FUE. Ha affermato che "*nel diritto dell'Unione non esiste alcun principio generale dal quale discenda un obbligo per gli Stati membri di lottare contro le pratiche abusive nel settore della fiscalità diretta e che osti all'applicazione di una disposizione come quella di cui trattasi nel procedimento principale, qualora l'operazione imponibile derivi da pratiche siffatte e non sia in discussione il diritto dell'Unione*", lasciando ciascuno Stato membro libero di regolare la materia come meglio ritiene.

Un nuovo rinvio pregiudiziale è stato disposto quest'anno con un'ordinanza della Suprema Corte nella quale si chiede alla Corte di Giustizia di esprimersi circa l'applicabilità del principio dell'abuso del diritto in materia doganale, segno del preciso intento di realizzare un'azione sinergica tra Corti di contrasto alle pratiche ritenute abusive in materia fiscale³³.

5.2 La rilevabilità d'ufficio

La costruzione teorica sottesa all'abuso del diritto in materia tributaria come principio 'immanente' determina la piena conferma della tesi secondo cui trattasi di questione rilevabile d'ufficio in ogni stato e grado del giudizio, anche di legittimità.

Quasi tutte le sentenze affrontano il tema riprendendo pedissequamente le argomentazioni in origine elaborate³⁴.

Tuttavia merita di essere segnalata la sentenza con la quale la Suprema Corte ha censurato il giudice d'appello, che aveva contestato al contribuente la natura

³² C. Giust. UE, 29.3.2012, C-417/10, 3M Italia. La controversia era stata definita con il '*condono*' per le liti ultradecennali pendenti in Cassazione, che la Corte di Giustizia non ha ritenuto in conflitto con il diritto comunitario.

³³ Cass. Sez. Trib. ord. n. 5808/2014: "*... se i regolamenti 1047/2001 e 2988/95 debbano essere interpretati nel senso che è vietato e configura un abuso del diritto ed un comportamento elusivo quello dell'operatore comunitario A (Malvi sas) il quale, non disponendo di un titolo d'importazione o avendo esaurito la propria quota di contingente, acquista determinate partite di merce da altro operatore comunitario B (Tonini Roberto & C.sas), il quale le ha a sua volta acquistate dal fornitore extracomunitario (Bananaservice srl), cedute allo stato estero ad altro operatore comunitario C (L'Olivo Maria) che, possedendone i requisiti abbia ottenuto un titolo nell'ambito del contingente e, senza trasferire il proprio titolo, le ha immesse in libera pratica nella Comunità Europea per cederle, una volta sdoganate ed a fronte di un'adeguata remunerazione, inferiore a quella del dazio specifico per importazioni fuori contingente, al medesimo operatore B (Tonini Roberto & C. sas) che le vende infine all'operatore A (MALVI sas).*

³⁴ Solo a mo' d'esempio cfr. Cass. Sez. Trib. n. 7393/2012.

abusiva dell'operazione, annullandone la sentenza per non aver attivato il contraddittorio delle parti³⁵.

Ed altrettanto interessante è la risposta negativa che la Corte ha dato al tentativo di trasformare un accertamento ordinario in una contestazione ex art. 37-bis, escludendo che in tal caso possano trovare applicazione le più favorevoli regole stabilite per il divieto di abuso. Infatti *“il Giudice tributario - lungi dal rilevare una causa di invalidità o di opponibilità all'amministrazione dei negozi opposta dal contribuente – ha illegittimamente mutato la stessa motivazione degli avvisi di accertamento fondandoli su una diversa norma di legge (D.P.R. n. 600 del 1973, art. 37-bis) la cui applicabilità, peraltro, per la sua natura, anche, procedimentale, non è rilevabile ex officio”*³⁶.

5.3 La ripartizione dell'onere probatorio

Anche le regole per la ripartizione dell'onere probatorio tra Amministrazione finanziaria e contribuente sono state meglio precisate. Alla prima incombe *“la prova sia del disegno elusivo³⁷ sia delle modalità di manipolazione e di alterazione degli schemi negoziali classici, considerati come irragionevoli in una normale logica di mercato³⁸ e perseguiti solo per pervenire a quel risultato fiscale³⁹”*. Al secondo *“l'onere di allegare la esistenza di ragioni economiche alternative o concorrenti di reale spessore che giustifichino operazioni in quel modo strutturate”*.⁴⁰

³⁵ Cass. Sez. Trib. n. 17949/2012, con nota di A. Marcheselli, La rilevabilità d'ufficio, cit.

³⁶ Cass. Sez. Trib. n. 7961/2014.

³⁷ Contesta la mancata prova dello scopo elusivo come *“essenziale”* in un'operazione immobiliare Cass. Sez. Trib. n. 9328/2014.

³⁸ E' il parametro della *“antieconomicità”*, frequentemente utilizzato dalla Corte quale segnale della sussistenza dell'abuso. Per la sua applicazione ad una fattispecie di interessi, a tasso diverso da quello di mercato, dovuti da una società ai suoi soci, cfr. Cass. Sez. Trib. n. 2193/2012. Altrettanto interessante la sentenza n. 3212/2013, che da un'originaria contestazione di indeducibilità di costi per inesistenza delle operazioni applica la categoria dell'abuso del diritto ad un'ipotesi (definita *“senza logica economica”*) di lease back di computer nella quale la sproporzione dei prezzi pattuiti era colmata dalla fruizione di finanziamenti comunitari.

³⁹ Il risultato è il risparmio fiscale e deve essere provato dal Fisco perché è evidente che *“non c'è abuso se non c'è risparmio fiscale (e questo risparmio non costituisce la ragione dell'abuso), e che comunque il recupero fiscale non può essere superiore al vantaggio conseguito con l'abuso”* Cass. Sez. VI-5 n. 6415/2014.

⁴⁰ Cass. Sez. Trib. n. 20029/2010. Si tratta di una delle poche sentenze, in materia di tassazione di contratti di soccida conclusi per eludere il regime delle quote-latte, che dà ragione al contribuente per mancato assolvimento dell'onere della prova da parte dell'amministrazione.

Laddove tale onere non fosse stato assolto dal Fisco, la Corte - nell'escludere l'utilizzabilità dello schema concettuale dell'interposizione - ha rigettato le sue domande⁴¹, ma altrove ha ammesso la prova per presunzione con le seguenti argomentazioni⁴²: “... tale prova può ritenersi raggiunta ove l'Amministrazione in base agli elementi indiziari offerti individui e precisi gli aspetti e le particolarità che fanno ritenere che le operazioni, attuate mediante utilizzo di schemi negoziali tipici od atipici, debbano essere considerate come irragionevoli in una normale logica di mercato e dunque prive di reale contenuto economico diverso dal risparmio di imposta, mentre grava sul contribuente l'onere di allegare la esistenza di ragioni economiche alternative o concorrenti che giustifichino operazioni in quel modo strutturate”.

5.4 Abuso/simulazione

A mutare è così la stessa considerazione delle singole norme antielusive, come avviene per l'interposizione personale fittizia (precedentemente ricondotta alla simulazione relativa), attraverso una specifica ricostruzione argomentativa⁴³: “Ne consegue che il fenomeno della simulazione relativa (nell'ambito del quale può ricomprendersi la interposizione personale fittizia) non esaurisce il campo di applicazione della norma, ben potendo attuarsi lo scopo elusivo mediante operazioni effettive e reali, nelle quali difetta del tutto l'elemento caratteristico dei negozi simulati costituito dalla divergenza tra la dichiarazione esterna e la effettiva volontà dei contraenti o meglio dalla relazione funzionale, integrante la causa unitaria, che intercorre tra il negozio apparentemente stipulato (simulato) e quello effettivamente concluso dalle parti (dissimulato)”.

Tali considerazioni sono applicate altresì alla fattispecie dell'interposizione di una donazione al figlio per sottrarre la vendita di area edificabile alla tassazione ai fini Irpef della plusvalenza⁴⁴.

5.5 Il rapporto abuso/illecito/frode

⁴¹ Cass. Sez. Trib. n. 8671/2011, dove la traslazione elusiva di redditi in capo ad una società interposta mediante variazioni ingiustificate di prezzi non era stata dimostrata dall'Ufficio.

⁴² Cass. Sez. Trib. n. 12788/2011.

⁴³ Cass. Sez. Trib. n. 12788/2011.

⁴⁴ Cass. Sez. Trib. n. 449/2012.

Viene, altresì, approfondito il rapporto abusività/illiceità⁴⁵ nel riferimento alle “razionali giustificazioni economiche”⁴⁶ dell’operazione⁴⁷ “in relazione dunque ad un parametro di tipo teleologico - ben distinto da quello fondato sul criterio lecito/illecito con il quale deve essere valutata la difformità della condotta ad una norma giuridica di divieto - che è utilizzato come tipico elemento sintomatico per la verifica della natura fiscalmente elusiva di una operazione in sé lecita, integrante la fattispecie dell’abuso del diritto che, come noto, rende inopponibile all’Amministrazione finanziaria il risultato elusivo ottenuto dalla impresa”.

Sul rapporto con la frode, verte una recente pronuncia in materia di istanza di revisione e di rimborso dei dazi corrisposti in eccedenza - in forza di un sistema di transfer pricing – per importazioni di autovetture dalla Corea⁴⁸. In tal caso la Corte ha ritenuto la disciplina sul transfer pricing “una clausola antielusiva finalizzata ad evitare trasferimenti di utili mediante l’applicazione di prezzi inferiori o superiori al valore dei beni scambiati ...”. Qui addirittura la conclusione è che l’abuso nella fattispecie renderebbe impossibile la sussistenza della richiesta “mancanza di frode del dichiarante”, poiché “la presenza di un abuso del diritto, ai fini delle imposte sui redditi, vale - in altri termini - ad integrare anche una frode relativa ai dazi doganali, mediante la richiesta di riduzione del valore delle merci, sulla base del prezzo di una transazione considerata non attendibile dalla legge”.

Per contro, successivamente, la Corte ha escluso “dalla nozione di abuso del diritto in materia tributaria le ipotesi di condotte illecite fraudolente od anche soltanto simulatorie, iscrivendo invece il fenomeno nell’ambito delle sole condotte lecite (id est: non violative di prescrizioni normative) e non occulte (essendo realmente diretta la volontà dei contraenti <abusivi> alla produzione degli effetti giuridici previsti dalla legge), che consentono di perseguire legalmente il risultato finale previsto ...”⁴⁹.

⁴⁵ Per interessanti considerazioni sul rapporto abuso/illegittimità/illiceità si richiama ancora F. Piraino, op. cit., p. 81 ss.

⁴⁶ Cass. Sez. Trib. n.12622/2012.

⁴⁷ Nella specie una remissione di debito che produceva una minusvalenza dedotta.

⁴⁸ Cass. Sez. Trib.n. 7716/2013.

⁴⁹ Cass. Sez. Trib. n. 27679/2013. In tale pronuncia la Corte rigetta il ricorso dell’Agenzia, che si era affannata a ricostruire la simulazione dei rapporti di soccida a suo dire dissimulanti quelli di appalto, per non aver dimostrato carente giustificazione economica e risparmio fiscale.

E da altre pronunce emerge l'irrelevanza ai fini della configurabilità dell'abuso della prova della fraudolenza delle relative condotte⁵⁰.

5.6 Abuso ed interpretazione degli atti nell'imposta di registro

Nell'ambito dell'ormai sicura estensione della categoria dell'abuso del diritto all'area delle altre (diverse dall'IVA) imposte indirette è stato sovente affrontato il tema del suo rapporto con l'attività di interpretazione degli atti nell'imposta di registro⁵¹.

Sull'art. 20 T.U.R. la Corte si spinge ad affermare: "... *gli stessi concetti privatistici sull'autonomia negoziale regrediscono a semplici elementi della fattispecie tributaria. Ciò comporta che ... dovrà darsi la preminenza assoluta alla causa reale sull'assetto cartolare, con conseguente tangibilità, sul piano fiscale, delle forme negoziali, in considerazione della funzione antielusiva sottesa alla disposizione in parola...*"⁵².

E' il caso del conferimento di azienda (agricola) in società di capitali previa acquisizione delle azioni di questa e successiva cessione di partecipazioni sociali (a conferitaria e soci)⁵³. Sul punto la Corte argomenta: "*Peraltro in tema di imposta di registro, la scelta, compiuta dal legislatore con il D.P.R. 26 aprile 1986, n. 131, art. 20, di privilegiare, nella contrapposizione fra <la intrinseca natura e gli effetti giuridici> ed <il titolo o la forma apparente> di essi, il primo termine, unitariamente considerato, implica, assumendo un rilievo di fondo, che gli stessi concetti privatistici sull'autonomia negoziale regrediscano a semplici elementi della fattispecie tributaria. Ciò comporta che, ancorché non possa prescindersi dall'interpretazione della volontà negoziale secondo i canoni generali, nell'individuazione della materia imponibile dovrà darsi la preminenza assoluta alla causa reale sull'assetto cartolare, con conseguente tangibilità, sul piano*

⁵⁰ Cass. Sez. Trib. n. 3938/2014, su una complessa operazione societaria che "*appalesa profili di estraneità agli schemi funzionali della pur richiamata logica del riassetto societario*".

⁵¹ Tema che al quale sono dedicate moltissime pronunce che, incontrando critiche anche pesanti della dottrina, hanno 'forzato' i limiti tradizionali in materia di tassazione con imposta d'atto dei negozi collegati e di rilevanza dei soli "effetti giuridici" (art. 20 T.U.R.). Tra le ultime appare opportuno richiamare Cass. Sez. Trib. n. 7335/014, in materia di conferimento di immobili con previa accensione di mutuo ipotecario e successiva cessione di quote ad alcuni dei soci, che sulla considerazione non frazionata dei negozi non collegati azzarda un'affermazione di coerenza di tale ottica con la mutata natura del tributo di registro come imposta (non più tassa) avente come oggetto la manifestazione di capacità contributiva commisurabile ad una specifica forza economica.

⁵² Cass. Sez. Trib. n. 5877/2014.

⁵³ Cass. Sez. Trib. n. 6835/2013.

fiscale, delle forme negoziali, in considerazione della funzione antielusiva sottesa alla disposizione in parola, sicché l'autonomia contrattuale e la rilevanza degli effetti giuridici dei singoli negozi (e non anche di quelli economici, riferiti alla fattispecie globale) restano necessariamente circoscritti alla regolamentazione formale degli interessi delle parti, perché altrimenti finirebbero per sovvertire i detti criteri impositivi, come nella specie (v. pure Cass. sentenze n. 9162 del 16/04/2010, n. 1913 del 2007)".

Ancor più nettamente ha distinto la Corte, con altra pronuncia⁵⁴, gli ambiti della clausola generale di cui all'art. 37-bis e dell'interpretazione degli atti di cui all'art. 20 T.U.R., precisando che quest'ultimo è "disposizione ispirata pure a finalità genericamente antielusiva" ma "non configura disposizione antielusiva", restando ad essa inapplicabili (anche per la limitatezza del rinvio soltanto alle disposizioni su "poteri" ed "attribuzioni") le garanzie procedurali del sistema antielusivo delle imposte dirette.

5.7 Le garanzie procedurali

Il piano delle garanzie procedurali - quali quelle imposte dall'art. 37-bis (obbligo di richiesta previa di chiarimenti, termine per le osservazioni, obbligo di motivare, riscuotibilità soltanto dopo la sentenza di primo grado) - si rivela molto critico per l'abuso del diritto che, frutto dell'elaborazione giurisprudenziale, si muove al di fuori di un percorso procedimentale normativamente statuito.

Emerge così, a volte, l'intento svalutativo della rilevanza delle garanzie, nell'assunto che sia sufficiente un'instaurazione del contraddittorio in qualsiasi forma⁵⁵, anche soltanto con le deduzioni al processo verbale di constatazione. In questi termini è l'argomentazione utilizzata dalla Corte, a proposito della previsione contenuta al 4° comma dell'art. 37-bis del d.P.R. n. 600/1973: "*Ed invero va rilevato al riguardo che la norma succitata non richiede particolari formalità per la preventiva richiesta di chiarimenti al contribuente, prima dell'emanazione dell'avviso di accertamento, limitandosi a prevedere che la stessa possa essere fatta <anche per lettera raccomandata>, senza escludere, pertanto, altre modalità, ivi compresa la richiesta orale da parte dei verbalizzanti, dovendola sola risposta del contribuente essere necessariamente formulata per iscritto (cfr. Cass. 351/09)".*

⁵⁴ Cass. Sez. Trib. n. 15319/2013.

⁵⁵ Cass. Sez. Trib. n. 7393/2012, in materia di svalutazione di una partecipazione in società controllata estera.

Il conflitto emerge con chiarezza nella recente ordinanza⁵⁶ con cui la Sezione tributaria della Corte ha rimesso gli atti alla Corte Costituzionale deducendo la non manifesta infondatezza della questione di legittimità costituzionale, in riferimento agli artt. 3 e 53 Cost., dell'art. 37-bis citato.

Secondo la Corte rimettente, la norma, ritenuta "*speciale rispetto a quella più generale del cosiddetto abuso del diritto*", nel comminare la sanzione di nullità per il mancato rispetto del contraddittorio risulta irragionevolmente difforme dalle previsioni di altre disposizioni come quella in materia di interpretazione degli atti (art. 20 T.U.R.) e dal principio di rilevanza d'ufficio vigente in materia di abuso⁵⁷.

5.8 Abuso e riorganizzazione societaria

Forse anche per fornire una risposta alle reazioni - spesso pesantemente critiche - di buona parte della dottrina, nel 2011 si avvia una riflessione sui rischi di un eccessivo allargamento del perimetro di applicazione dello strumento con particolare riferimento alle operazioni di riorganizzazione.

E' di questo periodo una pronuncia in materia di deducibilità di interessi passivi per una ristrutturazione infragrupo⁵⁸. Con un'ampia e dotta ricostruzione, la Corte avverte che "*l'applicazione del principio deve essere guidata da una particolare cautela, essendo necessario trovare una giusta linea di confine tra pianificazione fiscale eccessivamente aggressiva e libertà di scelta delle forme giuridiche, soprattutto quando si tratta di attività d'impresa*". Essa ritiene di dover introdurre la distinzione tra operazioni finanziarie, frazionamento di contratti ed interposizione di congiunti, sospettate di abuso, e ristrutturazioni societarie, soprattutto se realizzate da grandi gruppi, nelle quali la strategia non può essere finalizzata al conseguimento di una redditività in tempi brevi. Afferma che "*il carattere abusivo deve essere escluso per la compresenza, non marginale, di ragioni extra fiscali che non si identificano necessariamente in una redditività*

⁵⁶ Cass. Sez. trib. n. 24739/2013, in materia di deducibilità della minusvalenza a seguito di crediti precedentemente svalutati.

⁵⁷ Per una considerazione critica dell'ordinanza cfr. G. Frasoni, La diversa disciplina procedimentale dell'elusione e dell'abuso del diritto: la Cassazione vede il problema, ma non trova la soluzione, *Rivista di diritto tributario* 2014, II, pp.47 ss. L'Autore ipotizza una paradossale situazione: "*Se, per avventura, i giudici costituzionali dovessero ritenere che è giustificato differenziare il procedimento di accertamento in materia di elusione, rispetto al procedimento ordinario, il risultato non sarà solo di ritenere infondata la questione proposta dai giudici remittenti, ma anche quello di obbligare a ritenere fondata l'opposta questione di legittimità costituzionale, relativa all'indebita non differenziazione della disciplina procedimentale dell'abuso rispetto a quella dell'accertamento in generale*".

⁵⁸ Cass. Sez. Trib. n. 1372/2011.

immediata dell'operazione, ma possono essere anche di natura meramente organizzativa, e consistere in miglioramento strutturale e funzionale dell'impresa... Secondo quanto sopra spiegato, il sindacato dell'amministrazione finanziaria non può spingersi ad imporre una misura di ristrutturazione diversa tra quelle giuridicamente possibili (e cioè una fusione) solo perché tale misura avrebbe comportato un maggior carico fiscale”.

Sulla stessa scia della particolare cautela per le ristrutturazioni societarie, si pone l'affermazione, contenuta in una successiva pronuncia⁵⁹, per la quale “... il carattere elusivo ... presuppone l'esistenza di un valido strumento giuridico che, pur se alternativo a quello scelto dal contribuente, sia comunque funzionale al raggiungimento dell'obiettivo economico perseguito dal contribuente”.

E sulla materia diventa più esigente l'esame dell'assolvimento all'onere della prova⁶⁰.

5.9 Sanzionabilità dell'abuso

La sanzionabilità del comportamento ‘abusivo’, proprio per l'irrelevanza ai suoi fini della configurabilità della condotta come illecito, ha costituito per la Suprema Corte, in un primo momento, un argine da non valicare. La giustificazione sarebbe fornita dalle “*obiettive condizioni d'incertezza sulla portata della norma sanzionatoria, nel cui ambito di applicazione è riconducibile la violazione di un principio di ordine generale, come l'abuso del diritto*”.⁶¹

Ma anche questa soglia viene presto superata⁶², nell'assunto che il principio generale sia ormai “*chiaro ed univoco*” e che “... *la legge non considera per l'applicazione delle sanzioni quale criterio scriminante la violazione della legge o la sua elusione o aggiramento, essendo necessario e sufficiente che le voci di*

⁵⁹ Cass. Sez. Trib. n. 21390/2012. La Corte esclude che, in vigenza del vecchio diritto societario, possano considerarsi equivalenti le soluzioni della fusione e della cessione di quote per una società proprietaria di un terreno edificabile.

⁶⁰ Cass. Sez. Trib. n. 4604/2014 nel dar torto al Fisco sottolinea l'evidenza documentale del fatto che “... *l'acquisizione della partecipazione nella società greca M non fosse operazione isolata, ma rientrasse in un ben più ampio progetto di riorganizzazione strutturale e funzionale del gruppo P. – del quale la ricorrente era capogruppo – progetto riconosciuto dallo stesso ufficio accertatore ...*”.

⁶¹ Cass. Sez. Trib. n. 12042/2009. Appartiene a questa pronuncia la singolare indicazione dei principi di collaborazione e buona fede dello Statuto quale causa di giustificazione dell'immanenza del principio generale anti-abuso. Come dire: se il rapporto deve essere informato a collaborazione e buona fede, la tutela anti-abuso non può mancare.

⁶² Cass. Sez. Trib. n. 25537/2011, in materia di cessione di partecipazioni. Per un articolato commento al tema cfr. G. Marini, Note in tema di elusione fiscale, abuso del diritto e applicazione delle sanzioni amministrative, Rivista trimestrale di diritto tributario 2013, pp.325 ss.

reddito evidenziate nella dichiarazione siano inferiori a quelle accertate o siano <indebite> aggettivo espressamente menzionato nell'art. 37 bis, comma 1 cit. In sostanza le sanzioni si applicano per il solo fatto che la dichiarazione del contribuente sia difforme rispetto all'accertamento. Tale conclusione è rafforzata dal testo del comma 6 della stessa disposizione, che prevede che le maggiori imposte accertate siano iscritte a ruolo <secondo i criteri di cui al D.Lgs. n. 546 del 1992, art. 68, concernente il pagamento dei tributi e delle sanzioni pecuniarie in corso di giudizio> rendendo così evidente che il legislatore ritiene l'applicazione di sanzioni come effetto naturale dell'esito dell'accertamento in materia di atti elusivi. Presupposto di detta applicazione è il dato non contestato della diretta applicabilità alla fattispecie dell'art. 37 bis in relazione all'oggetto dell'accertamento (fusioni societarie, cessioni di quote, minusvalenze e plusvalenze)".

Il principio è riaffermato in materia di imposta di registro ma con riferimento esplicito all'art. 37-bis, addirittura con ordinanza⁶³, secondo cui è evidente “*come il legislatore non ritenga gli atti elusivi quale criterio scriminante per l'applicazione delle sanzioni, che, al contrario, sono irrogate quale naturale conseguenza dell'esito dell'accertamento volto a contrastare il fenomeno abuso del diritto*”.

5.10 L'abuso e l'illecito penale

Com'era inevitabile, l'abuso del diritto tributario ha dovuto misurarsi con il problema della rilevanza penale delle condotte ed il percorso sembra identico a quello compiuto per l'applicabilità delle sanzioni amministrative.

La sanzione penale è, in un primo tempo, esclusa dalla stessa Cassazione Penale⁶⁴, per una fattispecie in materia di IVA all'importazione, in quanto “*sul piano penale, occorre ipotizzare che sia intervenuta un'operazione reale ... E' necessario, in proposito, rilevare che i regimi di presunzione legale operanti in campo tributario non possono essere utilizzati, sic et simpliciter, in sede penale. Lo strumento dell'abuso del diritto costituisce un vero e proprio meccanismo presuntivo che consente all'amministrazione di disconoscere operazioni per il solo fatto che la loro forma giuridica non corrisponde ad un'effettiva realtà economica, ponendo la prova di tale realtà a carico del contribuente... la figura dell'abuso del diritto costituisce un mezzo di contrasto all'elusione fiscale, che ha un carattere di strumento di accertamento semplificato per l'amministrazione, ma che deve essere utilizzato dall'amministrazione finanziaria con particolare cautela*”.

Seppur in sede cautelare, già nel 2011 la stessa Sezione fa marcia indietro,

⁶³ Cass. Sez. VI n. 2234/2013.

⁶⁴ Cass. pen. Sez. III, n. 14486/2009.

ritenendo sussistente il fumus di una dichiarazione infedele per una fattispecie di contestazione ai sensi dell'art. 37-bis. Infatti *“la suddetta condotta, essendosi risolta in atti e negozi non opponibili all'amministrazione, avrebbe comunque comportato una dichiarazione infedele, perché nella stessa gli elementi attivi non sono stati esposti nel loro ammontare effettivo”*⁶⁵.

Più nota, per il richiamo mediatico che l'ha caratterizzata, è la decisione, anch'essa sul piano cautelare, assunta da altra Sezione della Suprema Corte⁶⁶ sul ben noto caso “D&G”, affermando: *“Pertanto, se le fattispecie criminose sono incentrate sul momento della dichiarazione fiscale e si concretizzano nell'infedeltà dichiarativa, il comportamento elusivo non può essere considerato tout court penalmente irrilevante. Se il bene tutelato dal nuovo regime fiscale è la corretta percezione del tributo, l'ambito d'applicazione delle norme incriminatrici può ben coinvolgere quelle condotte che siano idonee a determinare una riduzione o una esclusione della base imponibile.”*⁶⁷

Deve però registrarsi la recentissima presa di posizione della stessa Sezione III della Cassazione Penale che, con un'ampia ed argomentata sentenza⁶⁸, sembra voler sbarrare la strada alla rilevanza penale in sé dell'abuso del diritto in materia tributaria per l'esigenza, inderogabile, di una norma incriminatrice.

E' possibile perciò oggi concludere che esiste grande incertezza circa la possibilità che alle condotte tributarie qualificabili come abuso venga riconosciuta un'autonoma rilevanza penale.

6. L'intervento del legislatore ed il tentativo di 'codificare' l'abuso

Il coro di polemiche sollevato in questi anni dalla svolta della giurisprudenza di legittimità in tema di abuso nel diritto tributario ha stimolato la redazione di proposte di legge con l'intento, più o meno dichiarato, di porre dei limiti all'applicazione della nuova categoria interpretativa.

Un primo tentativo di inserire la norma nel disegno di legge delega per la riforma tributaria è fallito perché questo, approvato dalla sola Camera dei Deputati,

⁶⁵ Cass. pen. Sez. III, n. 26723/2011.

⁶⁶ Cass. pen. Sez. II, n. 7739 del 28.12.2012, che invero richiama l'appena citata pronuncia della sezione III n. 26723/2011 ed è a sua volta richiamata da quest'ultima sezione nella sentenza n. 19100/2013 in tema di 'schermatura societaria' realizzata a fini fiscali.

⁶⁷ Al momento della chiusura del presente contributo si ha soltanto notizia dalla stampa della sentenza della Suprema Corte che ha chiuso il processo con l'assoluzione, ma non è ancora disponibile la motivazione.

⁶⁸ Cass. pen. Sez. III n.15186/2014 in materia di IVA all'importazione, per un velivolo importato dagli Stati Uniti alla Danimarca ma asseritamente destinato sin dall'origine all'Italia.

è decaduto per l'anticipata fine della legislatura.

Il testo è stato riproposto nel nuovo disegno di legge delega, tradottosi nella legge 11 marzo 2014 n. 23. E' l'art. 5 che lo contiene, rubricato "*Disciplina dell'abuso del diritto ed elusione fiscale*".

I principi e criteri direttivi non sembrano alimentare particolari illusioni. Sotto l'egida della Commissione Europea⁶⁹ e nella vana affermazione della garanzia della "*libertà di scelta del contribuente tra diverse operazioni comportanti anche un diverso carico fiscale*" (primo comma, lett. b), sono stati riprodotti nel testo normativo i caratteri essenziali (sopra descritti) del '*diritto vivente*' in materia, accompagnandoli con l'anestetico di un proclamato diritto al contraddittorio, per il dichiarato fine di unificare le vigenti disposizioni antielusive al principio generale del divieto dell'abuso del diritto.

In termini di garanzie non sembra un gran risultato poiché l'unica rilevante conseguenza di tale '*codificazione*' finirebbe per essere il superamento dei dubbi circa la rilevanza penale delle condotte abusive, che diverrebbero finalmente e pacificamente punibili.

Inoltre va considerato che con il maldestro intervento del legislatore si completa perfettamente il processo di graduale '*fagocitazione*'⁷⁰, ad opera dell'abuso del diritto, di ogni diversa figura (elusione, simulazione, risparmio d'imposta, ecc.) che scompare privata di ogni ragion d'essere.

Nulla sembra possa cambiare, invece, nell'ampiezza del sindacato giurisprudenziale, particolarmente quello di legittimità, che non potrà che conservare lo spazio conquistato con la creazione di questo formidabile strumento interpretativo⁷¹.

7. L'abuso del diritto ed il superamento delle vecchie categorie: la sfida all'interprete

La lettura delle tante sentenze e l'esame delle fattispecie in esse descritte

⁶⁹ Al primo comma è citata la raccomandazione della Commissione europea sulla pianificazione fiscale aggressiva n. 2012/772/UE del 6 dicembre 2012.

⁷⁰ La suggestione ci viene da A. Tomassini, *Abuso del diritto o <Leviatano>?*, *Corriere Tributario* 2013, pp. 2145 ss.

⁷¹ Con efficace sintesi si è parlato di "quello spazio di libertà che, attraverso l'elaborazione pretoria del principio dell'abuso del diritto, il giudice di legittimità ha disegnato per riservarsi la possibilità di adeguare la decisione al fatto, per supplire alle deficienze operative dell'Agenzia e a quelle tecnico-giuridico delle commissioni tributarie e, infine, per rimediare ai (supposti) fallimenti normativi; insomma per compiere operazioni, spesso anche meritorie, ma innegabilmente connotate di intensa <politicità>" G. Fransoni, *op. cit.*, p. 60.

prospetta un non edificante quadro di contribuenti che ricorrono ad ogni genere di strumento negoziale, più o meno distorto, per evitare il pagamento dei tributi che la legge impone. Una sorta di guerra *'diritto contro diritto'*, nella quale la tassazione non è il necessario effetto giuridico del realizzarsi del presupposto previsto dalla legge ma è la conseguenza indesiderata dell'inopponibilità al Fisco di una forma giuridica, quest'ultima voluta essenzialmente perché l'altra non si producesse.

La risposta dell'ordinamento tributario al problema, data dal massimo livello interpretativo (la Sezione Tributaria della Corte di Cassazione), induce la sensazione che, al di là delle specifiche argomentazioni, attraverso il principio del divieto di abuso o la clausola generale si intenda pervenire al medesimo risultato: riconoscere all'amministrazione fiscale, ma soprattutto al giudice tributario, il potere di stabilire ciò che è conforme ad un corretto concorso contributivo (da cui il riferimento all'art. 53 della Costituzione) e ciò che non lo è, con un giudizio formulato ex post (a volte, a distanza di molti anni) ed anche prescindendo dalle norme (civilistiche o tributarie) in forza del suo radicamento nei *'principi'* (comunitari o costituzionali).

Forte è il sospetto che sia ormai difficile rinvenire confini tra i profili dell'abuso, dell'elusione e del risparmio d'imposta. Infatti, salva (ma ormai svuotata di ogni significato⁷²) l'astratta affermazione del diritto del contribuente a perseguire il lecito risparmio d'imposta inteso come libertà di scegliere la soluzione meno onerosa fiscalmente, esso viene però ricondotto ad una scelta fortemente vincolata da condizioni la cui estensione non è sempre facilmente definibile, tanto più a priori.

Se il *'vantaggio fiscale'* è un dato incontestabile, poiché insito nell'emergere della contestazione⁷³, e la conformità alle specifiche disposizioni di legge un elemento comunque non decisivo (se non, addirittura, irrilevante), il perno attorno al quale ruota il nuovo strumento concettuale viene ad essere rappresentato da questa sorta di *'id quod plerumque accidit'*, di *'regole di esperienza'*⁷⁴, richiamata dai concetti di *"normalità"*, di *"economicità"*, di *"congruità"*⁷⁵.

E' però difficile immaginare di riportare certezza nel nuovo contesto, guardando alla gestione del *'rischio abuso'*, attraverso gli improvvisati interventi legislativi, già descritti.

⁷² Come è inevitabile se si assume lo stesso risparmio d'imposta a parametro di valutazione circa la sussistenza dell'abuso.

⁷³ Salva l'ipotesi di una contestazione errata, formulata in assenza di un reale risparmio d'imposta.

⁷⁴ Non è un caso che la stessa Corte, come ricordato, abbia nei primi tempi ritenuto che l'abuso del diritto non dovesse essere oggetto di sanzione perché si risolve in un ragionamento di tipo presuntivo.

⁷⁵ Per un'applicazione emblematica di tali concetti alla materia dell'abuso si veda, da ultimo, Cass. Sez. Trib. n. 12502/2014.

La verità è che è cambiata la percezione del rapporto d'imposta e, conseguentemente, la visione delle regole che lo devono disciplinare e degli strumenti per la sua attuazione.

Nulla allora può restare come prima e chi non avverte il cambiamento intuendone la direzione rischia di pagare un prezzo molto alto.

Occorre, perciò, interrogarsi su forme innovative di argomentazione e prova nel processo che si radichino nelle ragioni economiche, aziendali, persino (a volte) naturali dei comportamenti oggetto di contestazione, sì da ricostruirne le ragioni e dimostrarne la ragionevolezza.

Si dirà: è la prevalenza della sostanza sulla forma, anche nel diritto e nel processo tributario.

Per ciò che abbiamo illustrato in precedenza, è innegabile che l'osmosi con gli altri ordinamenti giuridici nazionali anche di common law, favorita dall'estendersi dell'applicazione dei principi del diritto comunitario e dalla globalizzazione dell'economia, ha determinato il progressivo diffondersi nel nostro diritto, anche tributario, di canoni ermeneutici tesi a svalutare la rilevanza delle forme degli atti e dei negozi in favore di un'ottica '*sostanzialistica*' che, privilegiando la considerazione di profili differenti da quello giuridico-formale (economici, aziendali, sociali), conducono all'utilizzo di categorie di problematica definizione con gli strumenti del giurista.

Con un effetto '*a cascata*', l'amministrazione finanziaria è indotta a sentirsi affrancata dal rigoroso rispetto delle '*forme di legge*', che spesso nel passato ha avvertito con insofferenza come ostacoli alla sua azione, e tende a confezionare la pretesa facendo leva proprio sulle nuove categorie la cui '*autorità*' giustifica un diffuso ribaltamento dell'onere della prova in capo al contribuente.

Diventa così molto difficile, nelle scelte connesse al concreto operare, individuare soluzioni tecniche ragionevolmente scevre da rischi.

Pur nella consapevolezza che le scelte fiscali rimangono, oggi più che mai, decisioni assunte in regime di incertezza, possiamo riconoscere che occorre prestare la massima attenzione agli aspetti sostanziali (rapporti economici, flussi finanziari, interessi in gioco, relazioni tra gli attori) ed alla loro correlazione con il gravame fiscale alternativamente connesso alle possibili soluzioni alternative. Non si tratta di compiere la '*scelta obbligata*' della soluzione fiscalmente più costosa per restare tranquilli, ma di costruire con prudenza e cura la soluzione nella consapevolezza che l'eventuale risparmio d'imposta così come la non ordinarietà di certe situazioni non troverà più tutela nel solo dato normativo o nella sua assenza ma dovrà reggersi su fondamenti accettabili e documentati.

Sulla fiscalità si gioca oggi una battaglia complessa, dall'elevato contenuto politico e sociale. Non mancano (né mancheranno) scontri anche pesanti poiché rilevanti sono gli interessi in gioco. Molte scelte sono (e saranno) dettate dalla

necessità e determinano (e determineranno) sacrifici gravi per tanti individui.

In quest'ottica non sembrano poter sussistere aree di impunità o di sicurezza.

Se lo Stato chiede a tutti gravi sacrifici, non può certamente tollerare il comportamento di chi intenda ingiustificatamente sottrarsi, ma i diritti della persona vanno garantiti in ogni caso perché sono un patrimonio di tutti.

Myriam Spallino, Filippa Bellante, Giovanni Lupo

I TREND DEL MERCATO AZIONARIO GLOBALE 2008/ 2014

Riassunto

In questo articolo si affronta il tema del mercato azionario. Esso ha assunto un ruolo crescente nell'ambito del sistema finanziario. La sua caratteristica più importante è la capacità di rappresentare la situazione in cui si trova l'economia reale.

L'andamento del mercato azionario può essere influenzato in larga parte dall'andamento dell'economia reale e di conseguenza dalla fiducia degli investitori.

L'andamento degli indici azionari è in grado, nell'arco temporale 2008/2014, di darci un quadro chiaro delle ripercussioni della crisi finanziaria sul mercato azionario.

L'articolo è diviso in due parti. La prima descrive il mercato azionario e i fattori che lo influenzano. Nella seconda parte, analitica, vengono presi in esame i tre indici che più rappresentano il reale andamento del mercato azionario, *Ftse-mib*, *Cac40* e *S&P500*.

Summary

The paper focuses on the stock market. The stock market is gaining momentum in the financial system for its main capability of portraying the current state of real economy. The course of the stock market may be largely affected by the course of real economy and consequently by the trust of the investors. By observing longitudinal the trend of stock indexes over the period between 2008 and 2014, we gained a deeper understanding of the effects of the financial crisis on the stock market. The article accounts for two parts, i. e. a descriptive and an analytical part. Firstly, we provide an overview on the stock market and on the factors by which it is influenced. Secondly, we examine the three most representative indexes of the stock market's course.

1. Il mercato azionario

1.1. Aspetti generali

Il mercato azionario ha assunto negli ultimi decenni un ruolo crescente nell'ambito del sistema finanziario. Ciò a seguito di numerosi fattori (disintermediazione del sistema bancario, internazionalizzazione dei mercati di approvvigionamento dei capitali, innovazioni nelle tecniche negoziali).

Caratteristica molto importante del mercato azionario è la sua capacità di rappresentare la situazione in cui si trova l'economia reale, grazie al fatto che l'andamento delle quotazioni azionarie reali rispecchia il tasso di crescita a lungo termine degli utili societari reali. Questo fenomeno è a sua volta collegato al tasso di crescita potenziale di lungo periodo dell'economia reale.

In secondo luogo, i corsi azionari reali nel lungo termine sono determinati anche dalla tendenza dei tassi di interesse reali, connessi alla crescita economica potenziale, più un premio per il rischio azionario a lungo termine collegato alla media delle preferenze di rischio degli investitori e alle opportunità disponibili per diversificare i rischi del mercato azionario.

A differenza di come si potrebbe pensare, il prezzo di un'azione sul mercato non dipende esclusivamente dallo sviluppo economico della singola azienda emittente (vale a dire prezzo maggiore se l'azienda è sviluppata economicamente in maniera positiva e minore nel caso in cui l'azienda è in fase di arretratezza economica). Al contrario, l'andamento dei titoli in Borsa è influenzato in più larga misura dall'andamento generale dell'economia.

Per questa ragione accade che, se gli investitori sono fiduciosi nelle prospettive economiche, investono di più in borsa e tutti i titoli quotati sul mercato se ne avvantaggiano, se sono pessimisti ed abbandonano gli investimenti azionari, il mercato tende al ribasso.

Anche la politica monetaria può, nel lungo periodo controllare la tendenza del livello generale dei prezzi di beni e servizi che ha, a sua volta, un impatto sui profitti nominali e pertanto anche sulle quotazioni azionarie nominali.

Per contro, l'unico effetto a lungo termine della politica monetaria sui corsi azionari reali è collegato al fatto che una politica monetaria orientata alla stabilità riduce l'incertezza sull'inflazione e quindi anche l'incertezza circa i prezzi nominali futuri delle attività. Ciò ridimensiona i corrispondenti premi per il rischio su, ad esempio,

obbligazioni e azioni, contribuendo a rendere più efficiente l’allocazione.

Pertanto, ci si può attendere che il passaggio a una politica monetaria indirizzata alla stabilità dei prezzi abbia anche un impatto positivo sul livello tendenziale a lungo termine delle quotazioni azionarie reali. Ciò nonostante, la politica monetaria può, nel breve periodo, esercitare un certo impatto sulle quotazioni azionarie sia nominali che reali attraverso due canali diversi ma interconnessi. In primo luogo, essa può influenzare le aspettative degli operatori di mercato circa la crescita economica a breve termine e quindi circa gli utili societari e i dividendi a breve termini. In secondo luogo, può influire sui tassi di sconto a breve termine tramite variazioni dei tassi di interesse sul mercato monetario.

Nel grafico seguente è illustrato come le aspettative influenzano le fluttuazioni e le conseguenziali variazioni dei tassi di interesse e di mercato.

Nella pratica, gli investitori, e quindi le quotazioni azionarie, anticipano spesso gli effetti delle decisioni di politica monetaria. La reazione immediata del mercato azionario a una decisione di politica monetaria anticipata è in genere abbastanza modesta. Per contro, misure inattese di politica monetaria possono innescare delle variazioni delle quotazioni azionarie dopo l’annuncio della decisione.

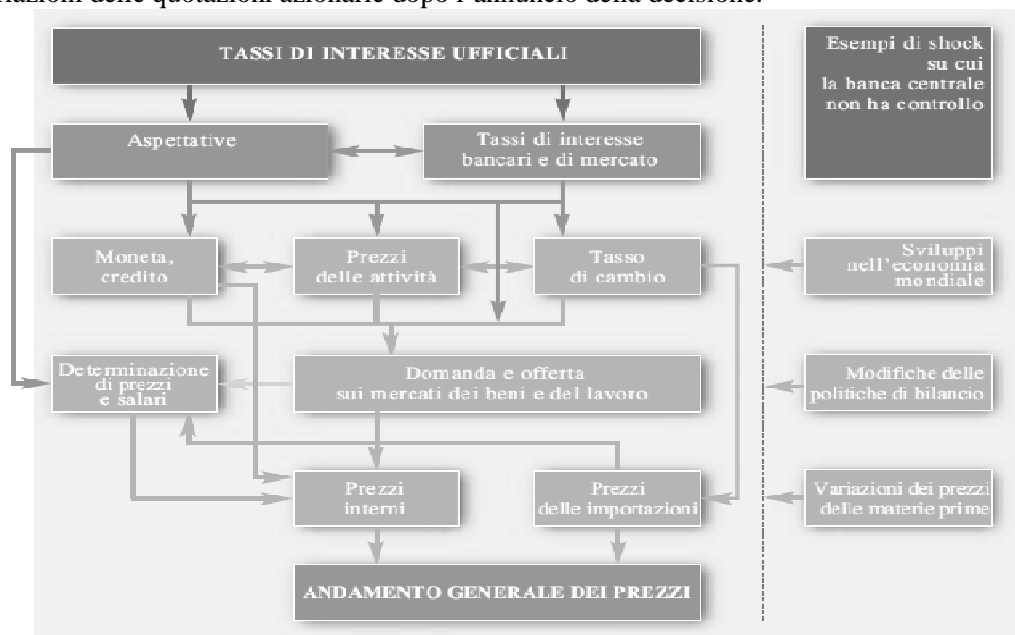


Figura n.1 - Fonte BCE - Trasmissione dei tassi di interesse ufficiali

Dato che l'effetto sulle aspettative circa i dividendi e l'impatto sui tassi di sconto tendono ad assumere la stessa direzione, di solito i corsi azionari calano in risposta ad un inatteso aumento dei tassi di interesse e aumentano in seguito ad un inaspettato taglio dei tassi di interesse. Potrebbero tuttavia verificarsi delle deviazioni da questo profilo di reazione normale. Ad esempio, se vi è la percezione che la banca centrale possa meglio valutare gli andamenti economici futuri rispetto al pubblico, una riduzione inattesa dei tassi di interesse può essere interpretata dal mercato come un segnale di imminenti cattive notizie sulla crescita economica. Di conseguenza, le quotazioni azionarie possono occasionalmente anche reagire negativamente a un taglio inatteso dei tassi di interesse ufficiali. È pertanto molto difficile prevedere in quale direzione i corsi azionari reagiranno a variazioni dei tassi di riferimento.

L'orizzonte temporale compreso tra il 2008 ed il 2014 è particolarmente significativo perché permette di analizzare gli effetti della crisi finanziaria iniziata nel 2007 negli Stati Uniti e diffusa in tutto il mondo dal 2008 in poi. Attraverso l'analisi degli indici azionari potremo verificare anche quelli che sono stati gli effetti delle politiche monetarie attuate dalle banche centrali e le ripercussioni su i titoli azionari e di conseguenza sull'economia reale.

Passiamo ora ad analizzare singolarmente l'andamento degli indici azionari maggiormente significativi.

1.2. Ftse-mib

L'indice Ftse-mib è rappresentativo della borsa italiana, ed è il principale indice di riferimento per il mercato azionario italiano. Prima dell'acquisizione da parte della borsa londinese della borsa italiana, con la London Stock Exchange, il Ftse-mib era chiamato s&p/mib. Oggi rappresenta circa 80% della capitalizzazione del mercato italiano. Tiene conto dei quaranta titoli azionari maggiormente influenti nel listino di piazza affari con l'obiettivo di replicare la composizione settoriale del mercato azionario. Le azioni dell'indice *ftse-mib* sono classificati in:

- *industry*;
- *macrosettori*;
- *settori*;

- *sotto settori.*

Ogni società deve possedere i requisiti di liquidità e dimensione.

L'indice è ricavato partendo dall'insieme di tutte le azioni quotate sui mercati MTA e MIV di borsa Italiana ad eccezione delle azioni di risparmio e delle azioni privilegiate.

Il *ftse-mib* è ponderato in base alla capitalizzazione di mercato corretta per il flottante ossia il valore delle azioni in circolazione al netto delle quote stabili in possesso dei soci di controllo delle varie società.

All'interno dell'indice ogni componente è pesato attraverso il suo flottante.

La base che si tiene in considerazione per ponderare le azioni è quella del MIB 30 alla chiusura delle negoziazioni del 31 ottobre 2003 con un valore pari a 10.644. Al fine di ottimizzare l'uso dell'indice quale *benchmark*, il livello massimo del peso di un titolo è del 15 per cento.



Figura n.2 - *Andamento dell'indice Ftse-mib dal 2007 al 2014*

Analizzando l'andamento dell'indice è chiaro il crollo che ha subito nel 2008 fino ai primi mesi del 2009. Le prime operazioni straordinarie messe in atto dalle banche centrali (BCE e FED) nel 2009 sono state sicuramente determinanti per la ripresa che si è evidenzia negli anni immediatamente successivi.

Nel 2011 si entra nella seconda fase della crisi finanziaria, quella degli attacchi speculativi nei confronti degli Stati dell'Unione Europea, inizialmente la Grecia e successivamente anche l'Italia e la Spagna.

Anche in questo caso sono stati necessari degli interventi da parte della BCE anche attraverso operazioni strutturali che hanno allontanato il rischio di attacchi speculativi nei confronti degli Stati e che hanno collaborato alla lenta ripresa tuttora in corso.

1.3.Cac 40

L'indice di borsa Cac 40, prende il nome dal primo sistema di automazione della Borsa di Parigi, la *Cotation Assistée en Continu* che tradotto significa Quotazione continuamente assistita. È il principale indice di borsa francese e uno dei più importanti del sistema Euronext.

L'indice rappresenta i quaranta valori più significativi tra le 100 maggiori capitalizzazioni di mercato della Borsa di Parigi.

Il valore base di 1.000 venne fissato il 31 dicembre 1987. Anche se il Cac 40 è composto da aziende francesi, circa il 45% delle loro azioni è di proprietà di investitori stranieri, ad esempio di fondi pensione statunitensi, che sono state acquistate negli ultimi 20 anni grazie ad una lunga serie di privatizzazioni di aziende statali.

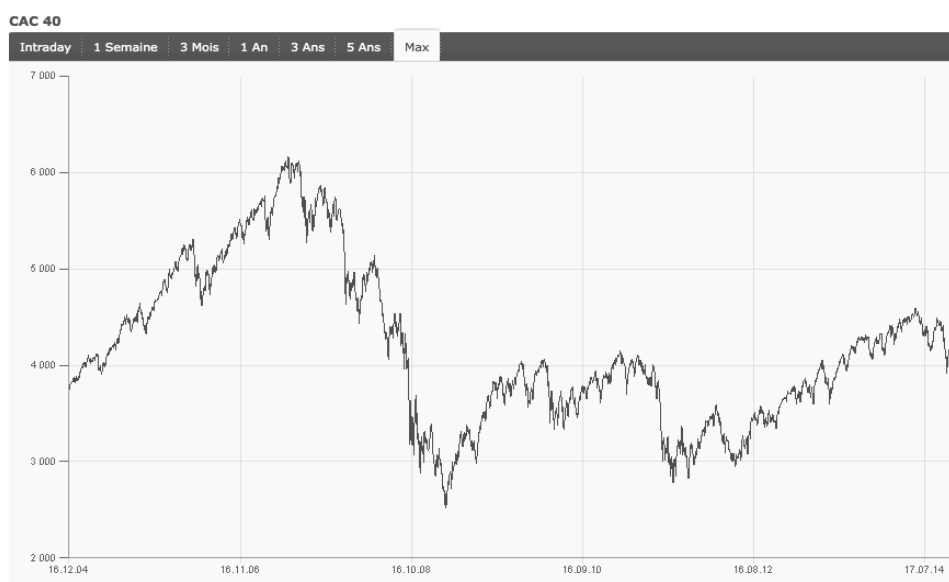


Figura n.3 - Andamento dell'indice Cac 40

Il grafico soprastante rappresenta una situazione analoga a quella mostrata dall'andamento del *ftse - mib*, un picco negativo nel 2009 ed uno nel 2011 e successivamente una lenta ripresa ancora in corso.

1.3. Standard and poor's 500

L'indice S&P 500 è stato realizzato da Standard & Poor's nel 1957 e segue l'andamento di un paniere azionario formato dalle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione. Fanno parte di questo paniere le azioni di cinquecento grandi aziende contrattate al *New York Stock Exchange (Nyse)*, all'*American Stock Exchange (Amex)* e al *Nasdaq*.

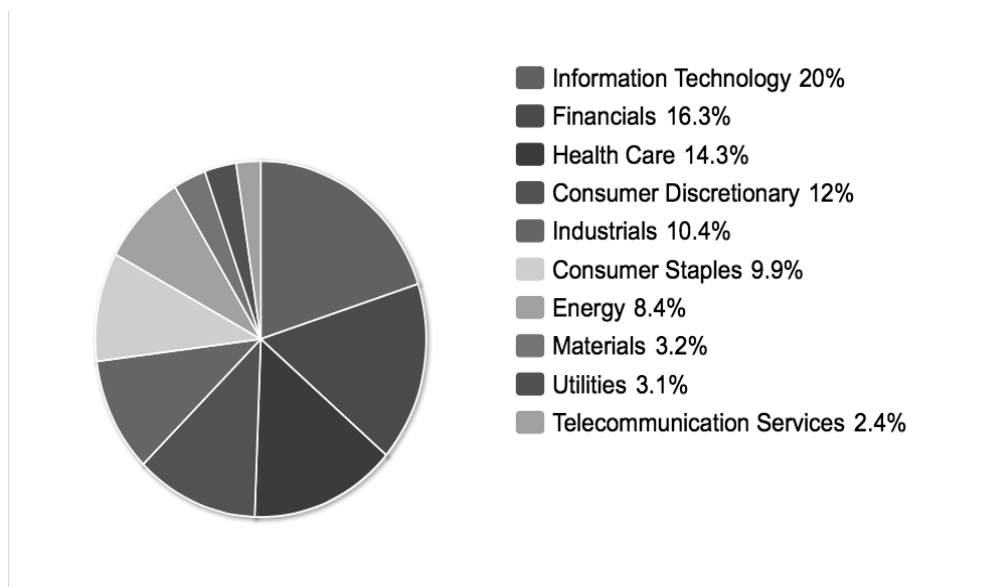


Figura n.4 - *Composizione dell'indice S&P*

Esso viene considerato l'indice in grado di rappresentare al meglio l'intero mercato americano infatti il *Dow Jones* ingloba in sé solo trenta aziende non riuscendo di fatto a rappresentare l'intero e vasto mercato americano, motivo per il quale *S&P 500* è ormai considerato l'indice da prendere a riferimento come benchmark per le performance di portafoglio.

Il peso attribuito a ciascuna azienda nello *S&P 500* è direttamente proporzionale al valore di mercato della stessa, esso viene contrattato sul Chicago Mercantile Exchange (*CME*).

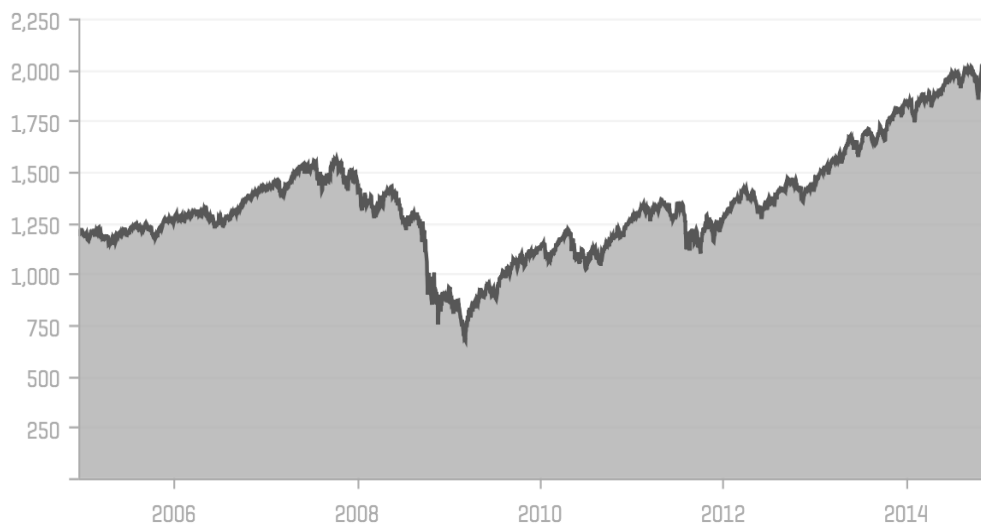


Figura n.5 - *Andamento dell'indice S&P dal 2006 al 2014*

Il grafico mostra l'andamento dell'indice S & P 500 dal 2006 al 2014, anche in questo caso è evidente il calo dell'indice avvenuto nel 2009, anche se la perdita registrata è inferiore a quella evidenziata dagli indici CAC 40 e Ftse - mib nel 2009 e successivamente l'indice evidenzia una crescita del mercato più o meno costante a differenza di quello che è emerso a livello europeo dove soprattutto nel 2011 sono emerse delle perdite nel settore azionario. Le differenze nella politica economica degli scenari analizzati influenzano indubbiamente i risultati che emergono dagli indici considerati.

Conclusioni:

Dall'analisi degli elementi forniti emerge una chiara correlazione dell'andamento degli indici Ftse-mib e Cac 40 rispetto alle scelte di politica monetaria portate avanti dalla BCE.

I due indici rispecchiano una chiara inflessione sia nei primi mesi del 2009 che nel 2011 quando la crisi economico-finanziaria comincia a coinvolgere in maniera particolare gli

Stati Europei, colpiti in maniera diretta da un attacco speculativo nei confronti dei titoli di debito pubblico.

Le strategie portate avanti dalla banca centrale hanno permesso una lenta ma costante ripresa del mercato azionario ed un miglioramento delle condizioni generali dell'economia europea.

L'analisi dell'andamento dello S&P 500 dimostra un chiaro picco negativo nel 2009 quando la crisi finanziaria cominciata con il fallimento di colossi finanziari come Lehman Brothers ha indebolito l'economia mondiale causando anche una profonda crisi nel mercato azionario.

Successivamente i provvedimenti attuati dalla Fed hanno ristabilito e migliorato le condizioni del mercato portando ad un graduale e costante miglioramento delle performance dei titoli azionari.

Riferimenti bibliografici:

- Archer, D. and P. Moser-Boehm (2013) "Central Bank Finances," Monetary and Economic Department, Bank for International Settlements Paper No. 71, (April)
- Avgouleas E., (2009), "Behavioural Finance and Financial Regulation: In Search of a New Orthodoxy", *Journal of Corporate Law Studies*, n. 9, pag. 23 e ss.
- Banca d'Italia, *Strumenti di politica monetaria dell'Eurosistema - guida per gli operatori*, 2012
- Board of Governors of the Federal Reserve System (2012) *Annual Report*, Washington, D.C.
- Carpenter, S. B., J. E. Ihrig, E. C. Klee, D. W. Quinn, and A. H. Boote (2013) "The Federal Reserve's Balance Sheet and Earnings: A Primer and Projections," Finance and Economic Discussion Series 2013-01, Division of Research and Statistics and Monetary Affairs, Federal Reserve Board, Washington, D.C.
- Christensen, J. H. E., J. A. Lopez, G. D. Rudebusch (2012) "Stress Testing the Fed," Federal Reserve Bank of San Francisco *Economic Letter* (March 24)
- Faff R. (ed.), "Determinants of Communication of Key Financial Data Over Turbulent Times", (2010), Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand (AFAANZ) Conference Christchurch, New Zealand.
- Fry, M. (1993) "The Fiscal Abuse of Central Banks," Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund Working Paper 93/58 (July)
- Hens T., Schenk-Hoppe K., (2009), *Handbook of Financial Markets: Dynamics and Evolution*, North-Holland.
- McCauley, R. and P. McGuire (2014) Non-US Banks' Claims on the Federal Reserve, *BIS Quarterly Review* (March), pp. 89-97
- Richardson S., Tuna I., Wysocki P., (2010), "Accounting anomalies and fundamental analysis: A review of recent research advances", *Journal of Accounting and Economics*, n. 50, pag. 410 e ss.
- Potter, S. (2013) "Recent Developments in Monetary Policy Implementation," Remarks Before the Money Marketeters of New York University, New York City (December 2)
- Subramanyam K. R., Wild J. J., (2009), *Financial statement analysis*, 10 ed. Boston.