

*Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca*

**M034/035 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO PROFESSIONALE**

CORSO DI ORDINAMENTO

**Indirizzo:** TECNICO DELLA GESTIONE AZIENDALE AD INDIRIZZO  
INFORMATICO/LINGUISTICO

**Tema di:** ECONOMIA D'AZIENDA

Il calcolo degli indici di bilancio rappresenta uno strumento importante per l'analisi del bilancio d'esercizio e contribuisce a una corretta e approfondita interpretazione del medesimo.

Il candidato tratti l'argomento soffermandosi in particolare sui principi contabili e sui limiti dell'analisi di bilancio.

L'impresa industriale Alfa spa alla fine dell'esercizio presenta i seguenti dati:

- totale impieghi 15.000.000 EUR
- incidenza del capitale proprio 40%
- interessi passivi annui 630.000 EUR
- altri costi annui (imposte incluse) 12.510.000 EUR
- ricavi annui 13.900.000 EUR

Partendo da questi dati, il candidato calcoli:

- l'ammontare del capitale proprio e del capitale di debito
- il reddito d'esercizio
- la redditività del capitale investito
- il tasso d'interesse medio per il capitale di debito
- la redditività del capitale proprio.

Il candidato presenti i risultati in una relazione sintetica ed esprima un giudizio sullo "stato di salute" dell'azienda.

Di seguito, il candidato sviluppi uno dei seguenti punti.

**A**

Una gestione aziendale di successo necessita inevitabilmente di un controllo di gestione efficace. Esso fornisce dati e informazioni che rappresentano la base per le pianificazioni e le decisioni aziendali. Il candidato descriva la struttura organizzativa di un efficace controllo di gestione.

**B**

La motivazione, l'incentivazione e la gestione dei dipendenti sono fattori di crescente importanza nella gestione di qualsiasi azienda.

Nella sua trattazione il candidato approfondisca la rilevanza delle risorse umane per il successo aziendale. Descriva anche i benefici per un'azienda che considera e rispetta adeguatamente le esigenze dei collaboratori, tenendo anche in debita considerazione la situazione attuale del mercato del lavoro.

Dati mancanti opportunamente scelti.

---

Durata massima della prova: 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici tascabili non programmabili.

Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse tre ore dalla dettatura del tema.

## PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Daniele Gualdi

### Prima parte

---

L'**ammontare del Capitale proprio** si trova agevolmente calcolando il 40% del totale dei finanziamenti aziendali (e degli impieghi). L'importo è pari a 6.000.000 €.

**I debiti costituiscono dunque il 60% dei finanziamenti aziendali pari a complessivi 9.000.000 €** che scegliamo di distribuire come segue:

- Passivo consolidato: 4.000.000 €
- Passivo corrente: 5.000.000 €

Essendo Alfa spa un'impresa industriale, stabiliamo l'entità dell'attivo immobilizzato (9.750.000 €) nel 65% del totale degli investimenti e la parte restante è costituita dall'attivo corrente (5.250.000 €). Il prospetto dello Stato patrimoniale sintetico è dunque il seguente:

<b>Impieghi</b>	<b>Valori in euro</b>	<b>Fonti</b>	<b>Valori in euro</b>
Attivo immobilizzato	9.750.000	Capitale proprio	6.000.000
Attivo circolante	5.250.000		
		Passivo consolidato	4.000.000
		Passivo corrente	5.000.000
<b>Totale</b>	<b>15.000.000</b>	<b>Totale</b>	<b>15.000.000</b>

Per quanto riguarda lo schema sintetico di Conto economico stabiliamo per semplicità alcune scelte:

- facciamo coincidere il Valore della produzione con i Ricavi annui di vendita: 13.900.000 €;
- stabiliamo l'assenza della gestione straordinaria;
- determiniamo l'imposizione fiscale in 500.000 €.

Ricaviamo l'Utile netto d'esercizio per differenza fra Ricavi e Costi, così come emergono dai dati iniziali.

Ricavi	13.900.000
- Oneri finanziari	630.000
- Altri costi annui incluse le imposte	12.510.000
<b>= Reddito netto di esercizio</b>	<b>+ 760.000</b>

Procedendo a ritroso dall'Utile netto d'esercizio aggiungiamo le imposte (500.000 €) e determiniamo il Risultato prima delle imposte (1.260.000 €); quindi aggiungiamo gli oneri finanziari e determiniamo il Risultato operativo (1.890.000 €). Infine, conoscendo il valore della produzione (pari ai ricavi di vendita), determiniamo per differenza i Costi della produzione pari a 12.010.000 €.

Lo schema di Conto economico sintetico si presenta come segue:

Valore della produzione	13.900.000
Costi della produzione	12.010.000
Risultato operativo	1.890.000
Gestione finanziaria	630.000
Utile prima delle imposte	1.260.000
Imposte	500.000
Utile	760.000

## Calcolo degli indici

### Redditività del capitale investito

ROI = Risultato operativo / Capitale investito x 100

ROI = 1.890.000 / 15.000.000 = 12,60%

### Tasso di interesse medio per il capitale di debito

ROD = 630.000 / 9.000.000 x 100 = 7%

ROI > ROD

### Redditività capitale proprio

ROE = Utile netto / Capitale proprio x 100

ROE = 760.000 / 6.000.000 x 100 = 12,67%

Inoltre ai fini della relazione sintetica sullo stato dell'azienda calcoliamo altri due indici:

### Tasso di incidenza della gestione extracaratteristica

Risultato netto / Risultato operativo

RN / RO = 760.000 / 1890.000 = 0,40

### Leverage

Capitale investito / Capitale proprio

Leverage = 15.000.000 / 6.000.000 = 2,5

A questo punto dimostriamo il ROE attraverso il prodotto.

ROE = ROI x RN / RO x CI / CP

ROE = 12,60 x 0,40 x 2,5

### Relazione sintetica

Dallo Stato patrimoniale sintetico l'impresa Alfa spa presenta un *marginale globale di struttura* positivo dato dal capitale permanente (10.000.000 €) maggiore dell'attivo immobilizzato (9.750.000 €) e un capitale circolante netto positivo dato dalla differenza fra Attivo corrente (5.250.000 €) e Passivo corrente (5.000.000 €). L'impresa Alfa garantisce dunque un equilibrio finanziario e patrimoniale di lungo e breve periodo dove per quest'ultimo si intende l'esercizio annuo.

Passando all'analisi della redditività, gli indici calcolati fanno emergere una buona redditività sia dei mezzi propri aziendali (12,67%) che della gestione caratteristica dell'impresa con il ROI pari a 12,60%.

L'azienda ha una struttura dei finanziamenti che garantisce un effetto leva pari a 2,5 e una incidenza della gestione extracaratteristica inferiore all'unità, pari a 0,40.

Quest'ultimo valore determina una mancata crescita del ROE rispetto al valore assunto dal ROI.

Infatti, pur partendo da un ROI pari al 12,60% l'azienda non coglie tutte le opportunità date dall'effetto leva positivo pari a 2,5, che agisce come moltiplicatore positivo poiché il ROI (12,60%) è maggiore dell'onerosità del capitale di terzi (ROD) pari al 7%. Il tasso di incidenza della gestione non caratteristica (0,40) esercita un effetto demoltiplicativo sulla redditività globale dell'impresa che si ferma al 12,67% ed esprime il rendimento che l'imprenditore trae dall'investimento dei suoi mezzi in azienda ogni 100 € di capitale investito.

Il testo della traccia chiede poi di soffermarsi sui principi contabili e sui limiti dell'analisi di bilancio.

Per continuità con l'esemplificazione appena svolta partiremo da quest'ultimo aspetto.

Il bilancio d'esercizio così come previsto dalla normativa del codice civile non consente di interpretare e rappresentare adeguatamente la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa. La funzione del bilancio infatti è quella di presentare le risultanze della gestione aziendale evidenziando la formazione del reddito d'esercizio dallo schema del Conto economico (art. 2425) e la composizione qualitativa e quantitativa del capitale di funzionamento, così come emerge dallo schema dello Stato patrimoniale di cui all'art. 2424 del codice civile.

La Nota integrativa a sua volta svolge una funzione esplicativa delle voci e degli importi di bilancio. La valutazione della situazione aziendale sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale richiede una rielaborazione delle informazioni in esso contenute per poi procedere all'analisi per indici.

La rielaborazione delle attività dello Stato patrimoniale avviene secondo il criterio finanziario, che prevede una suddivisione degli investimenti secondo la liquidità decrescente.

In base a questo criterio si distinguono:

- attività immobilizzate, formate da beni destinati a rimanere durevolmente nel processo produttivo e che si trasformeranno in mezzi monetari nel tempo attraverso i ricavi che si conseguiranno in più esercizi;
- attività correnti, destinate a rientrare in forma liquida entro l'esercizio.

Il passivo e il netto aziendale dovranno essere rielaborati in funzione della scadenza delle fonti di finanziamento. Come abbiamo visto nell'esempio precedente, si distinguono a tale scopo:

- mezzi propri (scadenza indeterminata);
- debiti a breve (passività correnti);
- debiti medio e lungo termine (passività consolidate).

La rielaborazione del Conto economico deve consentire di individuare le aree e i risultati della gestione che hanno concorso alla determinazione del risultato economico di esercizio, come la gestione caratteristica dell'impresa, quella accessoria, quella finanziaria, straordinaria e fiscale. Da questo punto di vista il Conto economico, così come previsto dall'art. 2425 del codice civile, è un ottimo punto di partenza anche se dovrà essere rielaborato per determinare i ricavi e costi atipici che figurano nelle macroclassi A) e B).

Gli schemi più funzionali per un'adeguata rielaborazione del Conto economico che conduca a una corretta determinazione del reddito operativo sono quelli a valore aggiunto o a costi del venduto.

Sul bilancio così rielaborato si calcolano gli indici di bilancio, cioè quozienti ottenuti rapportando i valori del bilancio riclassificato, secondo logiche e relazioni che consentano di evidenziare:

- a) l'analisi della situazione finanziaria;
- b) l'analisi della redditività;
- c) l'analisi della situazione patrimoniale.

Gli indici così calcolati dovranno essere fra di loro coordinati e interpretati in una logica di sistema, per pervenire a una lettura unitaria della situazione aziendale ricercandone le cause e le concatenazioni esistenti, che consentano di ottenere le informazioni sugli aspetti più rilevanti della gestione aziendale.

L'analisi per indici assume significato quando prende in esame una serie storica di bilanci per fare emergere il trend dell'azienda nel tempo e allo stesso tempo per effettuare comparazioni con i risultati di aziende dello stesso settore di attività per coglierne le differenti *performance*.

Per quanto importante, l'analisi per indici prende atto della situazione trascorsa e non consente di indagare compiutamente sugli andamenti finanziari dell'impresa per spiegare gli effetti delle scelte compiute con la gestione aziendale.

Ad esempio l'incremento degli utili aziendali può essere ottenuto anche a seguito della modifica dei criteri applicati nelle valutazioni di bilancio, senza che questo dia luogo per l'impresa a un reale incremento dei flussi di cassa prodotti dalla gestione aziendale e dunque del suo valore.

Inoltre, se hanno luogo disinvestimenti aziendali, questi producono una riduzione degli impieghi e un apparente miglioramento del ROI, pur distruggendo valore aziendale.

Lo studio della dinamica finanziaria dell'impresa invece consente di ottenere importanti informazioni sull'andamento aziendale, diversamente non ricavabili dalle analisi di bilancio per indici. Si tratta in altri termini di valutare le condizioni di equilibrio finanziario dinamico e di conoscere le relazioni fra capacità dell'impresa di produrre reddito e di generare cassa.

Da questo punto di vista l'analisi della dinamica finanziaria richiede di individuare le fonti che originano le risorse finanziarie investite nell'impresa e gli impieghi che hanno ricevuto durante un periodo amministrativo.

A tale scopo è di estrema utilità il rendiconto finanziario, che evidenzia le cause delle variazioni finanziarie che sono intervenute da un esercizio all'altro nell'impresa. Si tratta di un documento che mette in evidenza le cause che hanno generato le variazioni di liquidità attraverso l'analisi per flussi.

Da questo punto di vista il rendiconto distingue:

- 1) i flussi finanziari generati dalla gestione operativa aziendale, che ha prodotti ricavi e costi di esercizio;
- 2) le risorse finanziarie generate da investimenti e disinvestimenti di attività immobilizzate;
- 3) il flusso di cassa generato dalla gestione finanziaria dell'impresa, come i rimborsi di debiti e l'accensione di nuovi prestiti.

### **I principi contabili**

Nel nostro ordinamento i principi contabili nazionali non hanno rilevanza di norme di legge nella redazione del bilancio, limitandosi a fornire un'interpretazione di tali norme e a indicarne le modalità applicative.

I principi contabili sono esposti senza un preciso ordine logico o gerarchico, riprendendo e ampliando nell'interpretazione i principi di redazione del codice civile:

- 1) l'utilità, intesa come obiettivo per il bilancio di raggiungere il maggior numero di destinatari;
- 2) la prevalenza della sostanza sulla forma (con una portata decisamente inferiore a quella indicata dai principi contabili internazionali) si applica ad esempio al contratto di riporto, facendo emergere la sostanza di un rapporto di finanziamento anziché la forma di una successione di contratti di compravendita;
- 3) la comprensibilità, in applicazione della clausola la chiarezza del bilancio, prevede fra l'altro la classificazione dei componenti di reddito in relazione alla loro natura ordinaria o straordinaria e il carattere tipico o atipico della gestione cui si riferiscono;
- 4) la neutralità fa riferimento al soggetto che redige il bilancio per giungere a valutazioni imparziali, senza favorire gli interessi di alcuni destinatari;
- 5) la periodicità del risultato economico impone che il bilancio si riferisca a un esercizio e non alla intera vita aziendale;
- 6) la prudenza, che interpreta il principio civilistico impedendo che la sua applicazione si traduca in un'arbitraria riduzione del risultato economico di esercizio e del patrimonio di funzionamento, distorcendo in tal modo la rappresentazione della realtà aziendale e l'attendibilità delle informazioni di bilancio;
- 7) la comparabilità, omogeneità e costanza dei criteri di valutazione, intesa in senso temporale (all'interno della singola impresa) e spaziale (tra imprese diverse). Solo casi eccezionali consentono di derogare al principio della costanza dei criteri di valutazione;
- 8) la competenza, per la quale i ricavi sono iscrivibili in bilancio solo quando è avvenuto uno scambio di beni e servizi, a prescindere dalla manifestazione finanziaria. La competenza dei costi è fissata in correlazione a quella dei ricavi, in assenza della quale i costi devono essere

rinviiati all'esercizio in cui si manifestano i ricavi: è il caso delle rimanenze di fine esercizio. La competenza sul fronte dei costi si verifica seguendo una ripartizione nel tempo, come nei casi degli ammortamenti dei costi pluriennali e dell'imputazione al Conto economico di costi che non avranno un'utilità futura;

- 9) il costo come criterio base delle valutazioni, che è dato dall'insieme degli oneri che l'impresa ha sostenuto per acquisire un fatture produttivo. Il criterio del costo, oltre a condurre a valutazioni prudentziali, consente una facile applicazione.

## Punto A

---

Il controllo di gestione all'interno dell'azienda è un processo che conduce alla verifica della conformità dei risultati aziendali rispetto agli obiettivi programmati.

Nessuna azienda può prescindere dall'implementazione di un efficace sistema di controllo di gestione, poiché assume primaria importanza sapere se la gestione aziendale avviene in linea con le previsioni. Da questo punto di vista l'attività di controllo si fonda su:

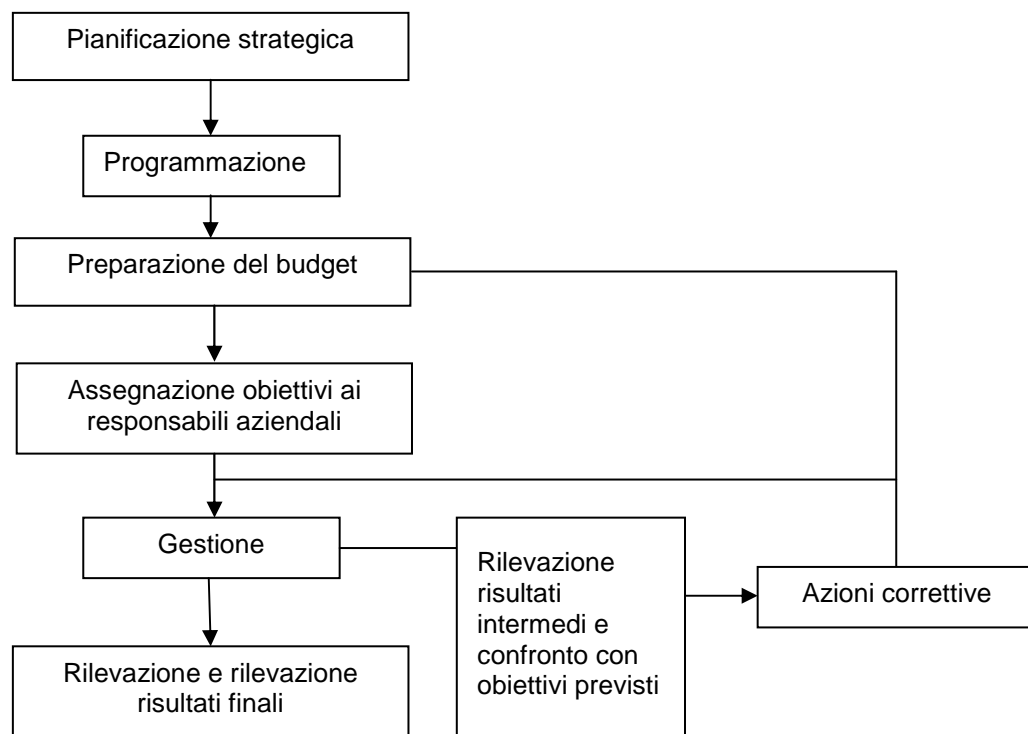
- attività di previsione;
- rilevazione dei dati consuntivi;
- analisi degli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi formulati;
- azioni correttive per riportare la gestione aziendale lungo la traiettoria prevista.

Un efficace controllo di gestione si organizza attraverso alcune fasi di attività di seguito elencate.

- 1) La **pianificazione dell'attività futura**, che avviene sulla base delle potenzialità presenti in azienda, date dalla sua vocazione, dalle risorse umane e finanziarie disponibili, dalla capacità di mettere in atto innovazione nei processi e nei prodotti. Inoltre assume importanza l'analisi del mercato in cui l'azienda si trova a operare, vale a dire l'ambiente esterno dato dal comportamento della concorrenza, dalla congiuntura economica e dai cambiamenti sia economici sia politico-istituzionali che potranno intervenire. L'analisi di questi elementi è di grande importanza perché orienterà la strategia aziendale.
- 2) La **traduzione della strategia in programmi**, che illustra strumenti e azioni da impiegare e svolgere per raggiungere un risultato entro il breve periodo. In questo senso i piani operativi sono tappe intermedie attraverso le quali l'impresa deve passare per conseguire gli obiettivi di lungo periodo.
- 3) L'articolazione dei programmi operativi in centri di responsabilità mediante la **definizione di budget settoriali**. In tal modo vengono declinati gli obiettivi strategici in obiettivi di periodo (di solito annuali), che a loro volta verranno condivisi fra le diverse funzioni aziendali per divenire obiettivi di tutta l'impresa.
- 4) La **responsabilizzazione dei titolari dei centri di responsabilità** sugli obiettivi da raggiungere. Ciò consente di stimolare i comportamenti individuali dei diversi livelli gerarchici secondo le aspettative aziendali e allo stesso tempo di ricondurre a determinate persone o ruoli il mancato raggiungimento degli stessi. I centri di responsabilità possono essere definiti come quelle unità organizzative il cui titolare è responsabile del conseguimento di determinati risultati o dell'utilizzo di determinati fattori produttivi. La mappa delle responsabilità è la premessa per il buon esito del processo di controllo di gestione. È questa la dimensione organizzativa del controllo di gestione. A questo scopo distinguiamo *centri di costo*, *centri di ricavo*, *centri di profitto* e *centri di investimento*.
- 5) La **definizione degli obiettivi per ogni responsabile di funzione o livello** consente di motivare la struttura aziendale, promuovendo le potenzialità presenti e stimolando l'innovazione necessaria per raggiungere i risultati attesi.

- 6) I **controlli preventivi, concomitanti e consuntivi** dei responsabili per la tempestiva rilevazione di comportamenti non appropriati e per l'adozione di misure correttive. Il controllo preventivo si attua attraverso la formulazione del budget, che fissa gli obiettivi economici e finanziari del futuro esercizio e le risorse da impiegare. Il controllo concomitante si sviluppa nella fase di svolgimento dell'attività aziendale per verificare il grado di conseguimento degli obiettivi. Strumento indispensabile a questo scopo, oltre alla contabilità generale, è la contabilità analitica, che riaggrega e rielabora i costi e i ricavi per consentire un confronto puntuale fra dati di budget e dati reali. L'analisi degli scostamenti viene effettuata dall'attività di **reporting**. In questa fase si analizzano gli scostamenti rispetto al budget, si ricercano le cause che li hanno determinati e si realizzano gli interventi per rimuoverli. Infine ha luogo il controllo a consuntivo, che si realizza decorso il periodo di riferimento del budget. Questo è finalizzato a riorientare la programmazione aziendale sulla base delle risultanze della gestione, definendo nuovi obiettivi di budget per l'azienda.

### Schematizzazione del processo di controllo



### Punto B

Nell'attuale scenario di crisi internazionale e di crescita della competitività legata alla globalizzazione, l'investimento nelle risorse umane assume rilevanza strategica per le imprese. In particolare in paesi come l'Italia, dove «il difetto di crescita è in buona parte riconducibile al ritardo e alle incertezze con cui il sistema produttivo ha risposto negli ultimi vent'anni alle sfide dell'innovazione tecnologica» (Ignazio Visco, Governatore della Banca d'Italia) sono necessari interventi diversificati, fra i quali un considerevole investimento nel capitale umano inteso come l'insieme di abilità, capacità tecniche e conoscenze di cui le persone sono dotate.



Dunque in un contesto difficile e complesso, la strategia aziendale deve poggiare su alcuni elementi fondamentali come la flessibilità, l'innovazione, la rapidità nelle decisioni e la qualità delle risorse umane. A queste ultime è richiesta la capacità di fare gioco di squadra e di possedere robuste conoscenze e competenze per supportare i continui cambiamenti in seno alle aziende e migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

Tutto ciò obbliga le strutture organizzative aziendali a modificarsi per valorizzare appieno le competenze disponibili, per favorire i processi organizzativi fondati sullo scambio e la circolazione delle informazioni e per stimolare l'apporto creativo del personale.

Infatti la creatività può generare un potenziale competitivo e l'impegno di ogni azienda deve distinguersi nell'incoraggiare la crescita di competenze creative, riconoscendo innanzitutto nel personale la materia prima della creatività.

Non sempre questo approccio è stato seguito in passato nella gestione delle risorse umane. Si è pensato di poter assegnare solo a certi manager o ad alcune funzioni aziendali il compito di introdurre le innovazioni via via necessarie all'impresa. Ma questa istituzionalizzazione della creatività mal si concilia con l'esigenza di vivere l'ambiente aziendale come un luogo complessivamente creativo, dove ognuno è sollecitato per non dire obbligato a sviluppare l'innovazione, indispensabile per incrementare o mantenere la redditività aziendale e per evitare di competere solo sul prezzo.

D'altronde, le aspettative di chi lavora sono quelle di essere maggiormente coinvolto nelle decisioni che riguardano le proprie mansioni e i processi produttivi a cui partecipa, perché di questi ha una conoscenza diretta che lo mette in grado di suggerire i cambiamenti necessari.

Favorire la capacità creativa del personale favorisce certamente le potenzialità di crescita delle imprese.

È dunque interesse delle imprese far crescere collaboratori motivati, in grado di avvertire l'utilità del proprio lavoro. Ciò può avvenire per mezzo di un'accorta formazione delle risorse umane nelle fasi che precedono il loro ingresso in azienda, con l'obiettivo di ridurre il gap formativo che separa la preparazione dei giovani ai ruoli a cui saranno indirizzati a conclusione dei loro studi. L'obiettivo è rendere immediatamente efficace l'impiego dei nuovi assunti, fornendo loro quella cultura aziendale capace di orientarli non solo nel lavoro, ma nelle strategie di cambiamento e innovazione messe in atto dalle imprese.

Allo stesso tempo è necessario mettere in campo un sistema di incentivi economici e di posizione in grado di promuovere all'interno dell'azienda i migliori talenti e le idee innovative che questi possono esprimere. La maggiore produttività delle risorse umane in un ambiente che facilita il loro apporto creativo può compensare i maggiori oneri che derivano dalla pianificazione di sistemi premianti.