

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

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

CORSO DI ORDINAMENTO

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

**Tema di:** ECONOMIA D'AZIENDA

Il sistema informativo aziendale è costituito dall'insieme delle informazioni utilizzate, prodotte ed elaborate da un'azienda durante l'esecuzione dei processi aziendali.

Il candidato descriva requisiti, compiti e sottosistemi del sistema informativo aziendale tenendo conto in modo particolare delle tecnologie informatiche che diventano sempre più indispensabili nell'ambito di un'impresa.

Dopo aver illustrato l'argomento, il candidato sviluppi due dei tre temi riportati di seguito.

**A**

Il candidato esponga e commenti le fasi in cui si sviluppa il processo di pianificazione all'interno di un'azienda e si soffermi poi sui seguenti argomenti:

- la definizione e le funzioni del budget d'esercizio
- i motivi della particolare importanza della pianificazione
- le differenze tra i costi fissi e i costi variabili e le problematiche connesse alla loro individuazione.

**B**

Il candidato completi lo Stato patrimoniale di un'azienda al 31.12 considerando i seguenti dati ed inserendo gli importi mancanti:

- capitale proprio: 20% del totale fonti
- ROE 7%
- indice di rigidità degli impieghi: 65%

### Stato patrimoniale

Attività	€	Passività	€
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		A) Patrimonio netto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitale</li> <li>• Riserve</li> <li>• Utile/Perdita d'esercizio</li> </ul>	
B) Immobilizzazioni D) Immobilizzazioni immateriali II) Immobilizzazioni materiali III) Immobilizzazioni finanziarie		B) Fondi per rischi ed oneri	92.000
C) Attivo circolante D) Rimanenze II) Crediti III) Attività finanziarie IV) Disponibilità liquide		C) T.F.R. di lavoro subordinato	158.000
		D) Debiti	
D) Ratei e risconti	48.000	E) Ratei e risconti	24.000
<b>Totale</b>	<b>3.500.000</b>	<b>Totale</b>	<b>3.500.000</b>

Il candidato effettui in seguito l'analisi per indici ed interpreti i risultati ottenuti, con particolare riguardo:

- alla composizione degli impieghi (attività)
- all'incidenza del capitale proprio
- all'analisi della situazione finanziaria (indici di solidità)
- agli indici di liquidità

### C

Dopo la fase di ricerca di potenziali collaboratori, le aziende devono confrontarsi con la selezione del personale, una fase questa che richiede molta abilità, attenzione ed esperienza. Il candidato descriva le più importanti procedure di selezione, dalla pre-selezione alla scelta definitiva. Si soffermi inoltre sulla valutazione periodica del personale e sulle politiche di retribuzione e di incentivazione.

---

Durata della prova 6 ore.

È consentito soltanto l'uso del Codice Civile non commentato e di calcolatrici non programmabili.

Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse 3 ore dalla dettatura del tema.

## PROPOSTA DI SOLUZIONE

*di Daniele Gualdi*

### **Descrizione dei requisiti, compiti e sottosistemi del sistema informativo aziendale, tenendo conto in modo particolare delle tecnologie informatiche**

Il sistema informativo aziendale costituisce la principale risorsa a cui l'azienda ricorre per tutte le decisioni che deve assumere e per la produzione della documentazione obbligatoria di legge (bilancio d'esercizio, contabilità speciali e dichiarazione dei redditi).

Il sistema informativo aziendale è costituito da persone, mezzi e procedure che insieme attuano la raccolta e l'archiviazione dei dati.

I sistemi informativi dunque non si esauriscono nelle tecnologie adottate. Le persone che compongono le organizzazioni aziendali sono esse stesse veicoli di informazioni.

Per esercitare in modo efficace queste funzioni, le informazioni devono essere raccolte attraverso un processo di acquisizione di input, successivamente verranno elaborate e restituite come output in tempo reale, per essere immediatamente accessibili a ogni settore dell'attività aziendale. Da questo punto di vista le nuove tecnologie informatiche e quelle legate all'ICT (Information and Communication Technology) hanno rivoluzionato il modo di raccogliere e distribuire le informazioni, dando vita a flussi informativi continui di dati integrati fra di loro e in grado di soddisfare tempestivamente le esigenze informative interne ed esterne aziendali.

Una caratteristica fondamentale che devono avere i sistemi informativi aziendali è l'integrazione delle informazioni, vale a dire la possibilità di intrecciare dati diversi per finalità molteplici (interne ed esterne). Ciò si ottiene con l'interscambio continuo delle informazioni e il loro utilizzo contestuale ed è reso possibile dalla messa in rete del sistema informativo, che garantisce punti di accesso da terminali diversi e in tempo reale.

L'integrazione fra sistemi consente di ridurre i costi per l'inserimento dei dati e le discordanze fra dati stessi, rendendo le informazioni elaborate affidabili e comprensibili.

All'interno dell'azienda le fondamentali esigenze conoscitive sono legate alle decisioni da assumere, alla loro portata temporale, agli organi preposti.

Le decisioni strategiche sono legate alla definizioni degli obiettivi generali dell'azienda (mercati, fatturato, prodotti) che interessano il medio periodo e che sono assunte dal management aziendale. In tal caso le informazioni devono essere sintetiche e contenere dati statistici per interpretare scenari futuri.

Per decisioni interne che riguardano l'attuazione dei programmi aziendali, le cosiddette decisioni tattiche, le informazioni richieste hanno come riferimento il breve periodo, sono rivolte agli organi responsabili delle diverse funzionali aziendali (marketing, amministrativo, finanziario ecc.) e hanno un contenuto specialistico riguardante fatti avvenuti e scenari possibili.

Infine, le informazioni che interessano gli organi operativi aziendali per le decisioni operative, sono costituite da dati consuntivi per verificare in modo continuo l'andamento della gestione e consentire elaborazioni utili per report che interessano gli organi decisionali.

Secondo la loro natura, le informazioni raccolte dal sistema informativo aziendale possono essere qualitative (nel senso che descrivono il fatto osservato) e quantitative, quando riportano grandezze in genere misurabili in moneta.

Allo steso modo si hanno informazioni contabili e extracontabili. Queste ultime raccolgono dati statistici, che vengono raccolti secondo le finalità (analisi di mercati, andamento risultati ecc.) e vengono a loro volta rappresentate da strumenti interpretativi quali grafici e indicatori di vario genere.

Particolare importanza assumono le informazioni raccolte dal sistema informativo contabile, i cui destinatari sono gli organi interni aziendali e i soggetti esterni, anche per gli adempimenti di legge legati al bilancio d'esercizio.

Il sistema informativo contabile deve sviluppare, attraverso appositi software, la rilevazione dei fatti interni ed esterni di gestione per le contabilità speciali (clienti e fornitori, magazzino, beni strumentali, personale, Iva ecc.), la contabilità generale e la contabilità direzionale.

In particolare quest'ultima assume un ruolo importante ai fini del controllo di gestione attraverso la formulazione del budget di esercizio, la predisposizione della contabilità analitica, l'attività di reporting progettata per misurare gli scostamenti dei dati reali da quelli programmati e assumere le decisioni conseguenti.

## Quesito A

La pianificazione è entrata a far parte a pieno titolo delle attività di maggiore impegno della direzione aziendale nel momento in cui è cresciuta la consapevolezza che le imprese si trovano sempre più a operare in mercati estremamente competitivi. La necessità di garantire un equilibrio economico e finanziario di lungo periodo impone al management aziendale l'elaborazione di una strategia che non lasci al caso le decisioni aziendali, ma le guidi in funzione degli obiettivi che l'impresa si dà sulla base della situazione interna e dell'ambiente in cui opera. È d'altronde impossibile guidare con successo un'impresa senza porsi i seguenti interrogativi: "*chi siamo, dove vogliamo arrivare, come fare per arrivarci?*".

La pianificazione strategica è da questo punto di vista il processo di definizione degli obiettivi di un'azienda, dei loro cambiamenti in tempi futuri, delle risorse necessarie per raggiungerli e delle politiche che si rendono necessarie per acquisirle e allocarle.

Il processo di pianificazione si articola in diverse fasi:

- definizione degli obiettivi da raggiungere
- analisi dell'ambiente esterno e interno con i relativi punti di forza e debolezza
- predisposizione delle strategie
- redazione e realizzazione dei piani

Esiste un'importante distinzione fra piani, programmi e budget.

Il *piano strategico* ha un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e definisce gli obiettivi strategici: quote di mercato, sviluppo di nuovi prodotti, redditività da raggiungere. L'espressione formale del processo di pianificazione è dato dal business plan, documento che accoglie le previsioni e le scelte dell'azienda nel suo complesso e non si dedica a un solo settore di attività, come invece fanno i piani di funzione (produzione, marketing, risorse umane ecc.). Nel business plan sono definiti gli obiettivi, l'analisi dell'ambiente esterno al fine di coglierne opportunità e criticità, l'analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa, la descrizione delle strategie, le previsioni economico-finanziarie. Queste ultime si formalizzano in 4 piani: economico, patrimoniale, finanziario e degli investimenti.

Il *programma* riguarda obiettivi e decisioni tattiche con un riferimento temporale di breve periodo (l'anno). La predisposizione del programma risponde all'esigenza di rendere operative le strategie, illustrando gli strumenti e le azioni che verranno impiegate e svolte per raggiungere un risultato produttivo e operativo correlato al piano strategico per l'esercizio a cui si riferisce il piano operativo. In questo senso i piani operativi sono tappe intermedie attraverso le quali l'impresa deve passare per conseguire gli obiettivi di lungo periodo.

Il *budget d'esercizio* costituisce la veste amministrativa del piano operativo e riguarda le previsioni e le scelte delle diverse aree e funzioni aziendali.

Il budget d'esercizio sintetizza i risultati economici e finanziari che l'impresa si prefigge di raggiungere nel prossimo esercizio.

Esso si presenta come uno strumento di previsione, di motivazione e di controllo. È uno strumento di previsione dal momento che si definiscono le attività da realizzare in futuro; è uno strumento motivazionale poiché i risultati del budget sono i traguardi da raggiungere nel breve periodo per l'azienda e il personale preposto. Da questo punto di vista i responsabili di funzione e tutto il personale che opera sulla base degli obiettivi di budget si sente responsabilizzato affinché i risultati della gestione siano in linea con quelli attesi dal budget. Infine il budget è lo strumento fondamentale del controllo di gestione poiché è possibile misurare i dati reali con quelli previsti, calcolandone gli scostamenti e mettendo in moto le azioni correttive in grado riportare la gestione aziendale lungo la traiettoria degli obiettivi del piano strategico aziendale.

Il budget d'esercizio è il documento di sintesi dei vari budget funzionali, che sono redatti dalle diverse aree aziendali in relazione agli obiettivi di periodo da raggiungere.

Questi budget funzionali sono: il budget delle vendite, degli approvvigionamenti, degli acquisti, del personale, di tesoreria, dell'amministrazione, degli investimenti.

Accanto al budget annuale è possibile elaborare budget infrannuali allo scopo di dettagliare gli obiettivi delle singole funzioni aziendali e realizzare un confronto periodico fra risultati attesi e reali.

La distinzione fra costi fissi e variabili è riconducibile alla loro variabilità in funzione del livello produttivo che intende raggiungere l'azienda. In altri termini i costi fissi rimangono costanti entro una capacità produttiva massima aziendale, mentre quelli variabili aumentano o diminuiscono al cambiare della quantità prodotta.

Annoveriamo fra i costi fissi quelli relativi all'ammortamento dei beni strumentali, ai costi generali amministrativi (assicurazioni, affitti, stipendio dei dirigenti e personale amministrativo, servizi di vigilanza ecc.). I costi fissi sono costi di struttura nel senso che non cambiano se non intervengono nuovi investimenti aziendali per i quali si dovranno sostenere maggiori spese di sviluppo rispetto a quelle in essere: un nuovo fabbricato per aumentare la capacità produttiva dà luogo o a un maggiore affitto o a maggiori ammortamenti; assumere maggiore personale per la attività aziendale richiede maggiori costi indiretti del personale.

Fra i costi variabili comprendiamo: i costi relativi alle materie prime, semilavorati o merci per realizzare determinati livelli produttivi o di vendita; i costi diretti del personale.

Tuttavia la distinzione fra costi fissi e variabili non è sempre agevole. Ad esempio, il costo della manodopera diretta deve considerarsi un costo fisso qualora non sia possibile per ragioni contrattuali ridurre il numero dei lavoratori in funzione della diminuita produzione aziendale. Inoltre alcuni costi si presentano allo stesso tempo fissi e variabili, come le utenze che hanno un canone o una tassa da sostenere indipendentemente dalla quantità di servizio erogato. In tal caso si parla di costi semifissi o semivariabili. A questo scopo esistono alcune tecniche di separazione della componente fissa e variabile come il metodo della interpolazione grafica e quello dei minimi quadrati.

L'individuazione dei costi fissi e variabili è particolarmente importante ai fini del controllo dell'equilibrio economico aziendale e delle scelte aziendali di breve periodo.

La principale applicazione della distinzione tra costi fissi e variabili è sicuramente quella riguardante l'analisi del punto di equilibrio (break even analysis), vale a dire la determinazione dei risultati economici in corrispondenza di determinati volumi di produzione e vendita. Altre applicazioni si hanno nelle decisioni di breve periodo, quando si presume che non ci saranno mutamenti nella struttura produttiva aziendale. In tal caso viene impiegato il direct costing, che considera solo i costi variabili nel controllo di gestione e nei giudizi di convenienza fra varie alternative circa la maggiore remuneratività dei prodotti.

## Quesito B

Procediamo con il calcolo dei dati mancanti dello Stato patrimoniale, partendo dagli indici di bilancio proposti.

- Il Capitale proprio è pari al 20% delle fonti. Per cui le voci del Patrimonio netto, Capitale e Riserve ammontano complessivamente a 700.000 euro = 20% x 3.500.000 euro.
- L'Utile di esercizio è determinato considerando un ROE del 7%. Considerato che il ROE è dato dal rapporto Utile/Capitale proprio x 100, avremo Utile d'esercizio = 7% x 700.000 euro = 49.000 euro.
- Calcoliamo l'Attivo immobilizzato (AI), considerando che l'indice di rigidità degli impieghi (AI/CI) è pari al 65%. Essendo il Capitale Investito (CI) pari a 3.500.000 euro, avremo AI = 2.275.000 euro.
- A questo punto troviamo per differenza la voce C) Attivo circolante, pari a 1.177.000 euro nell'ipotesi in cui non esistano da parte dei soci conferimenti da completare, per cui la voce A) dell'attivo dello Stato patrimoniale è assente.
- La voce D) Debiti si trova per differenza ed è pari a 2.477.000 euro.
- Nella traccia non ci sono indicazioni particolari per determinare le altre voci di bilancio: non è specificata l'attività svolta dall'impresa, né la composizione dei debiti. Per cui procederemo a completare il prospetto con dati a nostra scelta.
- Stabiliamo per la voce C) Attivo circolante, le Rimanenze in 200.000 euro, i Crediti in 950.000 euro, le Disponibilità liquide in 27.000 euro.
- Ipotizziamo alla voce D) Debiti la presenza di debiti a medio-lungo termine nella misura di 1.000.000 euro e di debiti a breve per i restanti 1.477.000 euro.
- Ipotizziamo che tutto l'Utile sia distribuito e che i Fondi rischi e Oneri siano a medio termine.
- Il prospetto sintetico del bilancio riclassificato si presenta come segue:

<b>Attività</b>	<b>Importi in euro</b>	<b>Passività</b>	<b>Importi in euro</b>
Attivo immobilizzato	2.275.000	Capitale proprio	700.000
Attivo corrente	1.225.000	Debiti a breve	1.550.000
		Debiti medio lungo t.	1.250.000
<b>Totale</b>	<b>3.500.000</b>	<b>Totale</b>	<b>3.500.000</b>

La situazione sintetica dello Stato patrimoniale riclassificato evidenzia quanto segue.

- La composizione degli impieghi presenta un attivo immobilizzato pari al 65% e un attivo destinato a ritornare in forma liquida nel breve periodo per il restante 35%. Non conoscendo la natura dell'attività svolta non possiamo stabilire se l'impresa ha investimenti troppo rigidi o meno. Per un'impresa commerciale il 65% di attivo immobilizzato è eccessivo, mentre è più frequente in un'impresa industriale.
- L'incidenza del Capitale proprio pari al 20% del totale delle fonti segnala un elevato ricorso all'indebitamento, pari all'80%. L'azienda è dunque molto indebitata, dal momento che ogni 100 euro di fonti di finanziamento, 80 derivano da capitale di terzi.
- Gli indici di solidità sono costituiti dall'indice di autocopertura delle immobilizzazioni (Capitale proprio / Attivo Immobilizzato) e da quello di copertura delle stesse immobilizzazioni, dato dal rapporto Capitale permanente (CP+ debiti a medio lungo termine) / AI. Il primo è pari a 0,31 e segnala una situazione di grave squilibrio fra le fonti proprie e gli investimenti durevoli, confermato anche dall'equivalente margine di struttura essenziale (CP-AI), che si presenta negativo. Il secondo è pari a 0,86 e conferma ancora una situazione di grave squilibrio finanziario-patrimoniale, dal momento che tutte le fonti di finanziamento durevoli non coprono gli investimenti a lungo termine, e anzi parte di questi sono finanziati ricorrendo

all'indebitamento a breve termine. Il tutto è confermato dal margine allagato (Capitale permanente – AI) di struttura che si presenta ancora negativo.

- La situazione di liquidità può essere analizzata attraverso il ricorso a due indici: il quoziente di disponibilità dato dal rapporto Attivo Corrente / Debiti a breve termine e il quoziente di liquidità, ottenuto mettendo a rapporto le liquidità immediate e differite (senza le scorte e con le sole attività destinate a diventare in forma liquida nel breve termine) con i debiti a breve termine. Il primo indice è pari a 0,79 (quando dovrebbe tendere a 2), il secondo è pari a 0,66, inferiore a 1 e quindi segnala che per ogni euro che scade a breve abbiamo solo 66 centesimi per farvi fronte.
- Dunque il forte indebitamento dell'azienda ha effetti negativi anche nel breve periodo.
- Riassumendo: l'azienda, a fronte di una redditività dei mezzi propri accettabile (7%), vive sul piano finanziario e patrimoniale una forte criticità data dallo squilibrio fonti-impieghi, sia nel lungo termine sia in quello a breve, evidenziando evidenti problemi di liquidità.

### Quesito C

La finalità della selezione del personale è quella di individuare i soggetti più idonei a svolgere le mansioni richieste dall'azienda, per esperienza, competenze professionali e capacità personali.

In particolare queste ultime sono caratteristiche sempre più decisive nella scelta delle persone, dal momento che le risorse umane devono mostrare anche attitudini come autonomia, capacità di risolvere i problemi, comportamenti relazionali adeguati. Sono queste le qualità che oggi sono sempre più richieste dalle aziende, poiché le risorse umane costituiscono un fattore strategico per il successo dell'impresa.

Queste valutazioni non possono avere luogo solamente con lo svolgimento di prove oggettive di selezione, che sono idonee a misurare competenze specifiche ma non consentono una piena conoscenza delle attitudini del candidato.

Il processo di selezione del personale deve dunque essere incentrato sia sui requisiti richiesti dal lavoro da svolgere, sia sulle attitudini e motivazioni del candidato.

I soggetti che attuano la selezione del personale possono essere:

- personale specializzato interno all'azienda: è questo il caso di grandi imprese che dispongono di persone appositamente impiegate per questo ruolo;
- personale specializzato esterno all'azienda: il ricorso a consulenti nella selezione del personale è decisamente la situazione più diffusa, poiché spesso l'azienda non possiede al suo interno persone preparate appositamente per questi compiti;
- dirigenti interni all'azienda, nel caso in cui debbano essere valutate competenze professionali specifiche relative al settore di appartenenza.

La selezione del personale può essere preceduta dalla fase di preselezione, che ha l'obiettivo di verificare preliminarmente i requisiti richiesti nella fase di reclutamento del personale e di operare una prima scelta delle persone che saranno poi oggetto di selezione vera e propria.

L'accertamento dei requisiti avviene attraverso l'esame del curriculum dei candidati, in genere formulati secondo lo schema europeo. L'insussistenza di uno dei requisiti stabiliti (titolo di studio, esperienza professionale in certi ambiti ecc.) può dar luogo all'esclusione del candidato. Quando i candidati non sono quantitativamente numerosi e quando i ruoli da ricoprire sono di responsabilità, può avere luogo un successivo colloquio individuale, attraverso il quale valutare l'interesse dell'azienda e del candidato a proseguire nella fase di selezione vera e propria.

Fra le metodologie di selezione si usano prevalentemente: il concorso, la selezione individuale, la selezione di gruppo.

Queste procedure possono essere utilizzate singolarmente o in modo integrato, in relazione agli obiettivi della selezione.

Il concorso ha l'obiettivo di selezionare numeri elevati di persone che dovranno ricoprire posizioni relativamente generiche. Di solito si svolge su temi o test a cui può seguire un colloquio tecnico di accertamento. Fra i suoi vantaggi vi sono i tempi ridotti in rapporto al numero degli esaminandi e il giudizio oggettivo dei risultati; fra gli svantaggi la difficoltà di verificare le motivazioni e le aspettative del candidato.

La selezione individuale si svolge attraverso colloqui ed è finalizzata a valutare l'idoneità del candidato relativamente a una certa posizione aziendale da ricoprire. Può prevedere due colloqui, uno generale e uno tecnico professionale. Con questo tipo di selezione si possono meglio valutare le caratteristiche professionali del candidato, utili a ricoprire determinati ruoli di responsabilità. Il suo limite è dato dalla discrezionalità del valutatore e dalla mancanza di confronti fra candidati.

Per ovviare a quest'ultimo problema si è proposta la selezione di gruppo, che tende a valutare il candidato mentre opera in situazioni specificatamente progettate per simulare problemi, relazioni e attività richiesti dalla posizione da ricoprire in azienda. Prevede che i candidati a piccoli gruppi siano sottoposti a un insieme di prove e vengano valutati da un comitato di persone sulla base di una griglia di capacità e caratteristiche richieste. In tal modo viene superata la soggettività dei valutatori e a fronte di un maggiore impegno di questi ultimi è possibile verificare e comparare capacità, competenze e caratteristiche dei candidati.

Il personale assunto a seguito del processo di selezione deve essere periodicamente valutato per verificare i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prestabiliti e per dare luogo, quando spettano, ai riconoscimenti economici e professionali.

La valutazione riguarda le persone e le mansioni. Per le mansioni vengono verificati in ogni posto di lavoro i ruoli e compiti assegnati per realizzare una politica retributiva la più adeguata possibile. Si utilizzano a questo scopo due metodi, quello globale e quello analitico. La valutazione delle persone avviene valutando il merito, i risultati e il potenziale di sviluppo. Nelle valutazioni di merito hanno rilevanza il comportamento, le capacità relazionali, il senso di responsabilità e l'impegno. Nella valutazione dei risultati si prendono a riferimento le prestazioni dei singoli dipendenti. Partendo da prestazioni standard assegnate si valuteranno gli output realizzati, i tempi impiegati e le procedure adottate. Con la valutazione delle potenzialità di sviluppo si prende in considerazione la capacità del dipendente di sapere migliorare le sue prestazioni e ricoprire ruoli che richiedono maggiore responsabilità.

All'interno della politica del personale praticata da ogni azienda, assume una particolare importanza la politica retributiva, che ha le seguenti finalità: il riconoscimento delle professionalità dei dipendenti, l'equità all'interno dell'azienda, la motivazione nelle persone interessate, la competitività nei confronti dell'esterno. Inoltre, quando una azienda è orientata al cambiamento e all'innovazione, la politica retributiva dovrà valorizzare le risorse umane sulla base dei risultati raggiunti.

La politica di incentivazione del personale si fonda su due elementi distinti: la posizione occupata dal dipendente nell'organizzazione aziendale e i risultati ottenuti.

Per la prima si incentiveranno in modo differente le posizioni organizzative, in base alla responsabilità dei compiti e alla complessità delle mansioni svolte.

Per quanto riguarda i risultati, questi saranno diversamente parametrati in relazione all'adeguatezza (rapporto risorse /obiettivi), efficienza (rispetto alle risorse impiegate) ed efficacia raggiunta (rispetto al risultato ottenuto).