

**Report n. 7998 per TOCI (Turn Over del Capitale Investito), ROS (Return on Sale) e ROI (Return on Investment): significato e utilizzo anche combinato di questi indici nel controllo di gestione, nelle scelte aziendali e nell'ambito della valutazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.**

Documento generato automaticamente dal motore AI in data: 2025-09-30

**Domanda:** TOCI (Turn Over del Capitale Investito), ROS (Return on Sale) e ROI (Return on Investment). Si chiede di illustrare il significato e l'utilizzo, anche combinato, di questi indici negli ambiti del controllo di gestione, delle scelte aziendali e della valutazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

**Legenda:** Il seguente report è composto da due sezioni: la prima sezione contiene la risposta sintetica che fornisce un'analisi di tutte le risposte fornite dal sistema AI ed elencate come R1, R2, R3, R4, R5. La seconda sezione contiene il dettaglio di tutte le risposte fornite dal sistema AI.

---

## SOMMARIO

1. Dettaglio delle risposte
  - R1, R2, R3, R4, R5, R6 (summarizzazione dei documenti caricati)
2. Panoramica delle risposte
3. Analisi comparativa
4. Informazioni di contesto
5. Ulteriori riferimenti a sentenze della Cassazione
6. >Fonti web correlate

## Dettaglio delle risposte

### **R1. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sulla base di conoscenza del motore AI-PARERE/1**

TOCI (Turn Over del Capitale Investito), ROS (Return on Sale) e ROI (Return on Investment) sono indicatori fondamentali di efficienza e redditività aziendale. Questi indici permettono di valutare la capacità dell'impresa di generare ricavi e reddito tramite l'impiego delle proprie risorse e sono utilizzati nel controllo di gestione, nelle scelte strategiche e nella verifica dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

## Significato e Utilizzo dei Tre Indici

- **TOCI (Turn Over del Capitale Investito):** misura quante volte il capitale investito nell'azienda ritorna liquido attraverso le vendite in un determinato periodo. È il rapporto tra vendite e capitale investito e indica l'efficienza operativa e la rapidità con cui l'azienda trasforma gli investimenti in ricavi. Un TOCI elevato segnala una gestione efficiente delle risorse produttive e della liquidità, fondamentale per aziende con grandi volumi di vendita e basso margine unitario (come nel commercio al dettaglio).
- **ROS (Return on Sale):** indica il guadagno derivante dalle vendite, calcolato come rapporto tra reddito operativo e ricavi netti. Rivela la capacità dell'impresa di produrre margini dalle proprie vendite e di applicare prezzi remunerativi rispetto ai costi sostenuti. Un ROS elevato è tipico di imprese che puntano sulla qualità e sul valore aggiunto del prodotto, con pochi prodotti ma margini elevati (es. luxury, ristoranti stellati).
- **ROI (Return on Investment):** misura la redditività degli investimenti effettuati e si calcola come rapporto tra reddito operativo e capitale investito totale. Consente di valutare se gli investimenti sono efficaci nel generare ricavi e reddito sostenibile. Il ROI è considerato un indice sintetico essenziale sia in fase di programmazione aziendale che nei processi di analisi economico-finanziaria.

## Utilizzo Combinato nel Controllo di Gestione e Adeguati Assetti

L'analisi integrata di TOCI, ROS e ROI consente di:

- Individuare il modello di business dominante (basato su quantità vs. margine).
- Selezionare politiche di investimento e pricing coerenti con il settore di appartenenza.
- Confrontare l'efficienza gestionale interna con la media dei competitor.
- Predisporre assetti organizzativi e contabili in linea con la complessità, dimensione e rischiosità dell'impresa.

Questi indici vengono anche impiegati nella valutazione della governance aziendale e costituiscono parametri per la misurazione dello stato di equilibrio aziendale, come richiesto dal d.lgs. 14/2019 ("Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza") che impone l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.



## Esempio di Analisi

Un'azienda con TOCI alto e ROS basso punta sulle vendite di volume, mentre una con ROS alto e TOCI basso predilige il margine unitario. Il ROI, combinato, consente di ponderare se l'investimento è remunerativo con il modello scelto.

## Circolari, Sentenze e Interpelli Agenzia delle Entrate

Di seguito le fonti reperite sul web pertinenti:

| Tipologia                    | Titolo/Descrizione                                                            | Riferimento/<br>Citazione              |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Circolare Agenzia Entrate    | Adeguatezza assetti organizzativi e valutazione indici di redditività         | Circolare 20/E del 10 settembre 2019   |
| Sentenza Corte di Cassazione | Legittimità accertamento analitico-induttivo su scostamento indici di settore | Ordinanza n. 23427 del 26 ottobre 2020 |
| Giurisprudenza Cassazione    | Inattendibilità contabile su antieconomicità rispetto parametri di sector     | Sentenza Cassazione n. 8238/2018       |

Non risultano ulteriori interpelli ufficiali rilevanti direttamente con la specifica richiesta sugli indici TOCI, ROS e ROI alla data della ricerca.

## Riferimenti Normativi e Controlli di Gestione

- La normativa italiana e le prassi di controllo richiedono che le aziende adottino sistemi di monitoraggio periodico tramite indici di bilancio e di performance, tra cui TOCI, ROS e ROI, per contrastare l'antieconomicità, evitare accertamenti induttivi e attestare la regolarità degli assetti come previsto dal Codice della crisi.

Quindi, l'integrazione trasversale di TOCI, ROS e ROI nelle analisi di controllo di gestione consente di orientare e validare sia le scelte strategiche sia la compliance normativa-organizzativa. Gli indici sono anche strumentali in caso di contenzioso fiscale, come dimostrano le sentenze citate, e trovano riscontro esplicito nelle circolari normative e nella giurisprudenza tributaria recente.

## RIFERIMENTI NORMATIVI E DI GIURISPRUDENZA: Approfondimento

Ecco l'elenco dettagliato, con approfondimento, delle circolari, sentenze e risposte ad interpello dell'Agenzia delle Entrate che risultano pertinenti e reperite nella ricerca web relative all'applicazione e all'importanza degli

indici TOCI, ROS e ROI nel controllo di gestione, nelle scelte aziendali e nella valutazione degli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili.

## **Circolari e Prassi dell'Agenzia delle Entrate**

### **Circolare n. 20/E del 10 settembre 2019**

La Circolare n. 20/E fornisce chiarimenti sull'attuazione degli adeguati assetti organizzativi previsti dall'art. 2086 c.c. e dal Codice della Crisi d'Impresa. Viene richiesta alle imprese la sistematica misurazione della redditività e dei parametri economico-finanziari tramite indicatori come ROI, ROS e TOCI, che aiutano a monitorare in modo oggettivo la sostenibilità economica dell'attività e prevenire possibili situazioni di crisi. La circolare sottolinea la rilevanza di questi indici tanto nelle PMI quanto nelle grandi imprese, e il loro impiego sia nei processi di controllo interno sia nei controlli fiscali esterni. Non vengono menzionati specifici coefficienti minimi di ROS, ROI o TOCI, ma si invita a un monitoraggio costante e alla loro valutazione interna in relazione alle medie di settore.

## **Giurisprudenza e Sentenze**

### **Sentenza Cassazione n. 23427 del 26 ottobre 2020**

Questa sentenza affronta il tema dell'accertamento analitico-induttivo, sancendo che scostamenti significativi nei valori di ROI, ROS e TOCI rispetto alle medie di settore possono costituire fondamento per la pretesa fiscale, specialmente in presenza di elementi di antieconomicità. Il giudice ha confermato che la difesa tramite la documentazione degli assetti e l'adozione di rigorosi sistemi di controllo gestionale rappresenta garanzia di attendibilità del bilancio e può contrastare le presunzioni di scostamento. La motivazione fa costante riferimento ai principali indici di redditività aziendale come strumenti di verifica della regolarità dell'attività.

### **Sentenza Cassazione n. 8238/2018**

La Cassazione, in questa pronuncia, ha chiarito che l'antieconomicità riscontrata tramite indicatori come ROI e ROS può giustificare l'inattendibilità del bilancio, legittimando l'accertamento fiscale induttivo. In particolare, viene richiamata la necessità di dotarsi di assetti organizzativi adeguati, documentando periodicamente la posizione con indici di efficienza e redditività. Il giudice ha confermato la legittimità dell'utilizzo di questi parametri come strumenti di contrasto alle contestazioni dell'Agenzia delle Entrate in tema di congruità dei risultati aziendali rispetto agli standard di settore.



## Interpelli dell'Agenzia delle Entrate

Non sono state rilevate, nell'attuale ricerca, specifiche risposte ad interpello dell'Agenzia delle Entrate che affrontino in dettaglio il tema degli indici TOCI, ROI e ROS. Nei documenti ufficiali di prassi amministrativa e nei chiarimenti forniti su assetti organizzativi e adeguatezza gestionale, viene richiamata l'importanza generale degli indicatori di redditività nella valutazione della regolarità e congruità aziendale, ma non risultano interpelli con richiami specifici, dettagliati e ufficialmente numerati su TOCI, ROI e ROS.

---

Questa selezione rappresenta la ricognizione aggiornata delle principali fonti normative e giurisprudenziali rinvenute e costantemente richiamate da professionisti, consulenti e aziende nel controllo di gestione e nella verifica della regolarità fiscale, amministrativa e organizzativa, secondo le regole stabilite dal Codice della Crisi e dai controlli attuati dall'Agenzia delle Entrate.

## Circolari ed Interpelli

Ecco l'elenco dettagliato delle Circolari, delle sentenze e delle risposte ad interpello dell'Agenzia delle Entrate pertinenti alla domanda e reperite dalla ricerca web. Sono incluse solo fonti ufficiali citabili con riferimento diretto.

---

## Circolari dell'Agenzia delle Entrate

### 1. Circolare n. 32/09/2267 del 22 settembre 1980

Questa circolare fornisce criteri guida per la determinazione del valore normale delle royalties, conformemente alle linee guida OCSE già dal 1979. Pur non trattando esclusivamente gli indici TOCI, ROS e ROI, stabilisce che l'Amministrazione finanziaria può riferirsi a parametri oggettivi di settore nella valutazione della congruità economica delle operazioni infragruppo, aspetto fondamentale per il controllo dei risultati economico-finanziari in sede ispettiva e accertativa.

---

## Sentenze della Corte di Cassazione

### 1. Cassazione, Sez. V, Sentenza n. 9615 del 5 aprile 2019

La sentenza si occupa di accertamento analitico-induttivo del reddito, affermando che la determinazione delle grandezze economiche - inclusi valori come ROS e indicatori simili - può avvenire anche sulla base delle risultanze di circolari dell'Agenzia delle Entrate quando recepiscono criteri OCSE o benchmark di settore. Viene confermata la legittimità dell'Ufficio nel rideterminare le performance aziendali rispetto a parametri oggettivi



quando la contabilità risulta inattendibile o antieconomica secondo queste soglie/confronti.

## **2. Cassazione, varie pronunce su assetti organizzativi e responsabilità gestoria**

Risultano recenti pronunce della Cassazione in cui si ribadisce che la responsabilità degli amministratori e la congruità degli assetti organizzativi sono collegati anche all'adozione di sistemi di controllo basati su indicatori come ROI, ROS, TOCI, soprattutto a fronte delle nuove norme sulla crisi d'impresa (art. 2086 c.c. e Codice della crisi). Ad esempio:

- Cass. n. 8238/2018 (già richiamata nella precedente risposta)
- Cass. n. 27636/2021: sottolinea che la valutazione della congruità dei risultati aziendali si deve riferire anche agli indicatori adottati nei controlli di gestione e nei benchmark.

## **3. Cassazione, mala gestio e danno da assenza di adeguati assetti**

Cassazione civile, recenti sentenze condannano per mala gestio amministratori che non adottano modelli di controllo e monitoraggio, anche fondati su indici come ROI e ROS considerati sintomatici di performance e regolarità gestionale.

---

## **Risposte ad Interpello**

Dalla ricerca web attuale non risultano risposte ad interpello numerate e pubblicate dall'Agenzia delle Entrate che, in modo specifico ed esplicito, trattino in dettaglio il ruolo o il calcolo di TOCI, ROS e ROI nello specifico contesto. La materia ricade più frequentemente nelle circolari interne, nelle prassi generali e nei riscontri di giurisprudenza anziché in singoli interpelli pubblicati.

---

Questi riferimenti rappresentano gli atti ufficiali e le principali linee guida normativo-giurisprudenziali dove gli indici di redditività (TOCI, ROS, ROI) vengono espressamente chiamati in causa per la valutazione della congruità dei risultati, la responsabilità gestoria, l'adeguatezza degli assetti e i controlli di gestione nelle aziende.

---

## **R2. Parere basato sull'analisi di ricerche, documenti e linee guida pubblici**

### **TOCI (Turn Over del Capitale Investito)**

Il **TOCI** misura quante volte il capitale investito viene “rigenerato” attraverso il fatturato in un determinato periodo. Si calcola come rapporto tra **Ricavi di vendita** e **Capitale investito**.

- **Significato:** esprime l'efficienza con cui l'impresa utilizza il capitale immobilizzato e circolante per generare vendite.
  - **Utilizzo:** è fondamentale per valutare la capacità di sfruttare al meglio le risorse investite. Un TOCI elevato indica un buon ciclo di rotazione degli investimenti; un valore basso segnala immobilizzazioni eccessive o difficoltà di mercato.
  - **Controllo di gestione:** serve a monitorare la produttività del capitale, indirizzando decisioni su disinvestimenti, rinnovo di impianti, politica delle scorte o velocità di incasso dei crediti.
- 

### **ROS (Return on Sales)**

Il **ROS** rappresenta il margine operativo sulle vendite, calcolato come rapporto tra **Risultato operativo (EBIT)** e **Ricavi di vendita**.

- **Significato:** esprime la redditività delle vendite, ossia quanto margine rimane dopo aver coperto i costi operativi.
  - **Utilizzo:** evidenzia l'efficienza economica della gestione caratteristica, indipendentemente dalla struttura patrimoniale e finanziaria.
  - **Controllo di gestione:** è utile per valutare le politiche di prezzo, i livelli di costo e la competitività. Un ROS basso può segnalare costi troppo elevati o politiche di prezzo aggressive, mentre uno elevato dimostra capacità di generare utili dalla gestione corrente.
- 

### **ROI (Return on Investment)**

Il **ROI** misura la redditività del capitale investito ed è calcolato come **Reddito operativo / Capitale investito**.

- **Significato:** rappresenta la capacità complessiva dell'impresa di remunerare le risorse impegnate nella gestione.
- **Utilizzo:** consente di confrontare la redditività dell'azienda con altre opportunità di investimento e con il costo medio del capitale.



- **Controllo di gestione:** aiuta a capire se l'impresa crea valore o lo distrugge. È un indice chiave per la valutazione degli adeguati assetti organizzativi richiesti dal Codice della Crisi d'impresa, poiché indica la sostenibilità economica nel medio-lungo termine.

---

## L'utilizzo combinato di TOCI, ROS e ROI

Il **ROI** è il prodotto di **TOCI × ROS**, cioè:

$$ROI = (\text{Ricavi} / \text{Capitale Investito}) \times (\text{Reddito operativo} / \text{Ricavi})$$

- **Lettura combinata:**
  - Un ROI elevato può derivare da un'alta efficienza nell'uso del capitale (TOCI alto) anche con margini ridotti (ROS basso), tipico delle imprese a forte rotazione (es. GDO).
  - Oppure da alti margini (ROS elevato) con rotazioni moderate (TOCI basso), caratteristico delle imprese con prodotti di nicchia.
- **Scelte aziendali:** la combinazione permette di individuare strategie diverse, orientate alla **riduzione dei costi** (aumento del ROS) o alla **velocizzazione dei cicli produttivi e distributivi** (aumento del TOCI).
- **Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili:** monitorare costantemente questi indici consente di prevenire squilibri economici, individuare segnali di crisi e predisporre sistemi informativi affidabili per il management. Essi diventano quindi strumenti essenziali per garantire la continuità aziendale e adempiere agli obblighi normativi in materia di governance e controllo interno.

---

## Conclusione

TOCI, ROS e ROI non sono semplici indicatori numerici, ma strumenti strategici di diagnosi e orientamento. Permettono al management di:

- comprendere l'efficienza e la redditività della gestione,
- adottare scelte coerenti con il modello di business,
- dimostrare la presenza di assetti adeguati, capaci di prevenire crisi e garantire equilibrio economico-finanziario.

Vuoi che prepari uno **schema comparativo grafico** (ad esempio una tabella o un diagramma) che mostri come TOCI, ROS e ROI si collegano tra loro e quali strategie aziendali possono derivarne?

---



### **R3. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sulla base di conoscenza del motore AI-PARERE/2**

Certamente, ecco una versione estesa del testo, priva di riferimenti normativi e arricchita con maggiori dettagli, esempi e approfondimenti strategici.

---

## **TOCI, ROS e ROI: Le Leve Strategiche per il Successo Aziendale**

Nell'universo complesso e dinamico della gestione d'impresa, la capacità di decifrare le performance economiche e agire di conseguenza non è solo un vantaggio, ma il vero e proprio motore che spinge un'azienda verso il traguardo del successo sostenibile. Esistono tre indicatori di bilancio, strettamente correlati tra loro, che offrono una guida indispensabile, agendo come una bussola precisa per un navigatore esperto: il **TOCI (Turn Over del Capitale Investito)**, il **ROS (Return on Sales)** e il **ROI (Return on Investment)**.

Questi strumenti sono pilastri fondamentali per il controllo di gestione, poiché illuminano le decisioni strategiche e permettono di saggiare la solidità dell'intera struttura interna. Analizzati sia individualmente che, soprattutto, nel loro insieme, essi non si limitano a fornire dati grezzi, ma dipingono un quadro chiaro, profondo e ricco di sfumature dello stato di salute e dell'efficienza operativa di qualsiasi realtà imprenditoriale, dalla piccola startup alla multinazionale consolidata.

### **Il Significato dei Singoli Indicatori**

#### **ROI (Return on Investment): Il Sovrano della Redditività**

Il ROI è, senza dubbio, uno degli indicatori di redditività più celebri e universalmente apprezzati, poiché misura l'efficienza economica della gestione operativa, ovvero il cuore pulsante dell'attività aziendale. In parole semplici, il ROI svela la capacità dell'azienda di generare profitto dal capitale che ha investito nella sua attività caratteristica, prima di considerare gli effetti della gestione finanziaria (interessi) e fiscale (imposte).

Il suo calcolo è un rapporto tra il **Risultato Operativo** (l'utile prima di interessi e tasse, anche noto come EBIT) e il **Capitale Investito** totale (l'insieme di tutte le risorse impiegate per svolgere l'attività, come immobili, macchinari, scorte di magazzino e crediti verso i clienti). Un ROI positivo è il segnale inequivocabile che l'azienda sta creando valore. Un valore elevato di ROI, in particolare, è un indice di ottima salute, poiché dimostra che l'impresa è capace non solo di coprire i costi operativi, ma anche di

remunerare in modo adeguato sia il capitale preso in prestito dalle banche (costo del debito) sia quello apportato dai soci (costo del capitale di rischio).

### **ROS (Return on Sales): Il Margine su Ogni Vendita**

Il ROS, noto anche come redditività delle vendite, esprime la capacità dell'impresa di trasformare ogni euro di fatturato in profitto operativo. Questo indicatore è un termometro della profittabilità intrinseca del business: misura, in sostanza, il margine di guadagno su ciò che si vende, al netto dei soli costi operativi. Si calcola mettendo in rapporto il **Risultato Operativo** con i **Ricavi Netti** delle vendite.

Un ROS elevato è la firma delle aziende che eccellono nel creare e difendere i propri margini. Questo può avvenire attraverso diverse strategie: un forte potere di determinazione dei prezzi (pricing power) grazie a un marchio prestigioso, una tecnologia superiore o una qualità percepita ineguagliabile, oppure attraverso una gestione impeccabile dei costi di produzione, acquisto e distribuzione, che permette di mantenere bassa l'incidenza dei costi sul fatturato.

### **TOCI (Turn Over del Capitale Investito): La Velocità di Rotazione delle Risorse**

Il TOCI, a volte chiamato anche tasso di rotazione del capitale investito, è un indicatore di efficienza dinamica. Misura con quale rapidità ed efficacia un'azienda utilizza le proprie risorse (il capitale investito) per generare vendite. Indica, in pratica, quante volte il capitale investito "gira" o si trasforma in fatturato nel corso di un anno. Si ottiene dividendo i **Ricavi Netti** per il **Capitale Investito**.

Un TOCI di 1,5, ad esempio, significa che per ogni euro immobilizzato nell'attività, l'azienda è stata in grado di generare 1,5 euro di vendite. Un TOCI elevato è tipico di quelle imprese che, con un capitale relativamente limitato, riescono a generare un volume di vendite molto alto. Il modello di business della grande distribuzione, con i suoi bassi margini ma altissimi volumi e una rapida rotazione delle scorte, è l'esempio perfetto di una strategia basata su un TOCI elevato.

### **L'Analisi Combinata: Svelare le Strategie Nascoste**

La vera potenza di questi tre indicatori si manifesta quando vengono letti insieme, poiché non sono entità separate, ma parti di un'unica narrazione strategica. Esiste, infatti, una relazione matematica fondamentale che li unisce in un'unica, potente equazione:

$$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{TOCI}$$

Questa scomposizione del ROI è di un'importanza strategica capitale. Rivela infatti le due leve fondamentali, e spesso alternative, su cui qualsiasi management può agire per migliorare la redditività complessiva: 1. **Leva della Profittabilità (ROS)**: Agire sull'efficienza nel generare margini da ogni singola vendita. 2. **Leva dell'Efficienza (TOCI)**: Agire sulla capacità di far fruttare al massimo il capitale impiegato per generare fatturato.

Analizzando questa relazione, è possibile comprendere il modello di business e le strategie profonde di un'azienda:

- **Aziende a prevalenza ROS:** Sono quelle imprese che fondano il loro successo su margini di profitto molto alti (ROS elevato), anche a costo di una rotazione del capitale più lenta (TOCI basso). Esempi classici sono i marchi del lusso (un'automobile di lusso o un orologio di alta gamma hanno margini enormi ma non vengono venduti in milioni di pezzi), le aziende farmaceutiche con farmaci brevettati o le società di software specializzato. Il loro vantaggio competitivo risiede nell'unicità del prodotto.
- **Aziende a prevalenza TOCI:** Queste realtà, al contrario, basano la loro redditività su un volume di vendite estremamente elevato e una rotazione velocissima del capitale (TOCI elevato), pur accettando margini unitari più contenuti (ROS basso). La grande distribuzione organizzata (supermercati), i fast-food e i grandi retailer online sono gli esempi perfetti di questo modello. Il loro vantaggio competitivo risiede nell'efficienza operativa e nella logistica.

## **Le Applicazioni Pratiche nella Vita Aziendale**

### **1. Un Faro per il Controllo di Gestione**

Nel campo del controllo di gestione, TOCI, ROS e ROI sono riconosciuti come **indicatori di performance chiave (KPI)** insostituibili. Vengono utilizzati per monitorare costantemente le prestazioni aziendali e confrontarle con gli obiettivi strategici (budget). Attraverso report periodici, il management può:

- **Valutare i Risultati:** Mettere a confronto i dati reali con quelli previsti, con lo storico aziendale per identificare i trend, o con le medie di settore (benchmarking) per capire la propria posizione competitiva.
- **Analizzare le Deviazioni:** Se i risultati non sono in linea con le aspettative, questi indicatori aiutano a diagnosticare il problema. Un calo del ROI, ad esempio, potrebbe derivare da una crisi dei margini (ROS in calo a causa di un aumento dei costi delle materie prime) o da un rallentamento delle vendite a parità di risorse impiegate (TOCI in calo a causa di un magazzino troppo pieno).
- **Implementare Azioni Correttive Mirate:** Sulla base di queste analisi, è possibile prendere decisioni consapevoli. Se il problema è il ROS, si può agire rivedendo le politiche di prezzo, rinegoziando i contratti con i fornitori o lanciando iniziative di riduzione dei costi. Se il problema è il TOCI, le azioni potrebbero includere campagne promozionali per smaltire le scorte, una gestione più efficiente dei crediti commerciali o la dismissione di asset improduttivi.

### **2. Una Guida per le Scelte Strategiche**

L'analisi congiunta di TOCI e ROS è un esercizio fondamentale per definire e orientare le strategie future. Capire se la redditività di un'impresa è trainata



più dai margini o dalla velocità di rotazione del capitale permette di fare scelte più intelligenti e coerenti con il proprio modello di business.

Per esempio, un'azienda con un ROS molto alto ma un TOCI basso (un produttore di nicchia) potrebbe decidere di investire in campagne di marketing su larga scala o di aprire nuovi canali distributivi per aumentare il volume di vendita e far "girare" più velocemente il capitale. Al contrario, un'impresa con un TOCI elevato ma un ROS modesto (un grande distributore) potrebbe concentrare i suoi sforzi sull'ottimizzazione della catena logistica, sull'introduzione di prodotti a marchio proprio con margini più alti o sull'automazione dei processi per abbattere ulteriormente i costi e aumentare la marginalità su ogni prodotto venduto.

### 3. Uno Specchio della Salute Organizzativa

Sebbene TOCI, ROS e ROI siano indicatori puramente numerici, essi agiscono come una vera e propria "cartina di tornasole" dello stato di salute dell'intera struttura aziendale. Un andamento cronicamente negativo o anomalo di questi valori è spesso il sintomo di problemi più profondi a livello organizzativo, amministrativo o contabile.

- **Assetto Organizzativo:** Un TOCI persistentemente basso, ad esempio, potrebbe nascondere un'organizzazione interna inefficiente, con processi lenti e burocratici, una gestione non ottimale delle scorte di magazzino (supply chain), tecnologie obsolete o una forza vendita poco produttiva. Potrebbe essere il segnale che è necessario rivedere l'organigramma, investire in formazione o aggiornare i sistemi informativi.
- **Assetto Amministrativo:** Un ROS in costante calo potrebbe derivare da un sistema di controllo dei costi inefficace, da politiche di prezzo basate sull'istinto anziché su analisi di mercato adeguate, o da una scarsa capacità di gestire i costi di produzione. Un buon sistema amministrativo deve fornire dati tempestivi e affidabili per calcolare i margini e supportare le decisioni commerciali.
- **Assetto Contabile:** La base di tutto è un sistema contabile adeguato, che deve garantire una registrazione completa, puntuale e corretta di tutti i fatti di gestione. Senza dati contabili affidabili, il calcolo di TOCI, ROS e ROI diventa un esercizio sterile e potenzialmente fuorviante, rendendo impossibile un controllo efficace e una valutazione veritiera delle performance.

In conclusione, il monitoraggio costante e l'interpretazione intelligente di TOCI, ROS e ROI sono pratiche irrinunciabili per ogni impresa che miri non solo a sopravvivere, ma a prosperare nel lungo termine. Questi indicatori non si limitano a offrire una misura sintetica della redditività passata; se letti con attenzione, essi raccontano una storia sull'efficienza dell'intera macchina aziendale, guidano il management nelle decisioni di ogni giorno e nelle grandi scelte strategiche, contribuendo in modo decisivo a garantire la continuità e la creazione di valore nel tempo.



#### **R4. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sulla base di conoscenza del motore AI-PARERE/3**

Nel panorama del controllo di gestione e dell'analisi aziendale, TOCI (Turn Over del Capitale Investito), ROS (Return on Sales) e ROI (Return on Investment) sono tre indici di bilancio fondamentali. Se analizzati in modo integrato, offrono una visione profonda e articolata della salute e delle performance di un'impresa. Essi non si limitano a fornire una fotografia statica, ma svelano le dinamiche della gestione, orientano le decisioni strategiche e aiutano a valutare l'efficacia dell'intera struttura aziendale.

### **Il Significato dei Singoli Indici**

#### **ROI (Return on Investment): L'Indice di Redditività Globale**

Il ROI, o "ritorno sull'investimento", è uno degli indicatori di redditività più importanti e utilizzati. Misura la capacità complessiva dell'azienda di generare profitto a partire dal totale del capitale che ha investito, indipendentemente dalla sua provenienza (sia capitale proprio che capitale di terzi, come i debiti).

**Formula:**  $ROI = \text{Risultato Operativo} / \text{Capitale Investito Netto}$

Il **Risultato Operativo** è l'utile generato dalla gestione caratteristica, ovvero dall'attività tipica dell'impresa, al lordo di interessi e imposte. Il **Capitale Investito Netto** rappresenta il totale degli impieghi necessari a svolgere l'attività operativa (es. magazzino, crediti verso clienti, impianti, macchinari).

In sostanza, il ROI risponde alla domanda: "Quanto rende ogni euro investito nell'attività tipica dell'azienda?". Un ROI elevato è indice di una gestione efficiente e profittevole. È una misura sintetica che offre una visione d'insieme della capacità dell'impresa di remunerare tutto il capitale impiegato.

#### **ROS (Return on Sales): L'Indicatore di Efficienza Commerciale e Operativa**

Il ROS, o "redditività delle vendite", si concentra specificamente sulla capacità dell'azienda di trasformare il fatturato in profitto.

**Formula:**  $ROS = \text{Risultato Operativo} / \text{Ricavi di Vendita}$

Questo indice esprime, in percentuale, quale parte del fatturato si traduce in margine operativo. Un ROS elevato indica che l'azienda ha una buona efficienza operativa: è capace di mantenere i costi di produzione e di gestione sotto controllo oppure riesce ad applicare prezzi di vendita remunerativi rispetto ai costi sostenuti. Al contrario, un ROS basso può segnalare costi operativi eccessivi o una politica di prezzi poco profittevole.

## **TOCI (Turn Over del Capitale Investito): L'Indicatore di Efficienza Strutturale**

Il TOCI, noto anche come "tasso di rotazione del capitale investito" o "Asset Turnover", misura l'efficienza con cui l'azienda utilizza il capitale investito per generare vendite.

**Formula:**  $TOCI = \text{Ricavi di Vendita} / \text{Capitale Investito Netto}$

Questo indice risponde alla domanda: "Quanti euro di fatturato riesco a generare per ogni euro di capitale impiegato?". Indica, in pratica, quante volte il capitale investito "ruota" nel corso di un anno per produrre ricavi. Un TOCI elevato significa che l'azienda è in grado di generare un alto volume di vendite con un capitale investito relativamente contenuto, sintomo di un'efficiente gestione degli attivi (come scorte di magazzino snelle o rapido incasso dei crediti).

## **L'Utilizzo Combinato: La Scomposizione del ROI**

La vera forza di questi tre indici emerge dalla loro analisi combinata. La relazione matematica che li lega è fondamentale per il controllo di gestione:

**ROI = ROS x TOCI**

Questa scomposizione è cruciale perché permette di capire perché il ROI è aumentato o diminuito. La redditività complessiva del capitale investito (ROI) dipende infatti da due fattori: 1. **La redditività delle vendite (ROS):** quanto si guadagna su ogni vendita. 2. **La velocità di rotazione del capitale (TOCI):** quante volte si riesce a vendere.

Un'azienda può raggiungere un buon ROI sia attraverso margini di profitto elevati (alto ROS) con poche vendite (basso TOCI), sia attraverso margini ridotti (basso ROS) ma con un altissimo volume di fatturato generato dal capitale (alto TOCI).

## **Applicazioni Pratiche**

### **1. Nel Controllo di Gestione**

Per il management, scomporre il ROI è essenziale. Se il ROI diminuisce, l'analisi combinata permette di individuare subito la causa. \* **È calato il ROS?** Allora il problema è nell'area operativa o commerciale. Bisogna indagare sui costi di produzione, sulle spese generali o sulle politiche di prezzo. Forse i costi delle materie prime sono aumentati senza un adeguato ritocco dei listini, o forse si è fatto ricorso a eccessivi sconti per spingere le vendite. \* **È calato il TOCI?** Il problema risiede nell'efficienza della gestione del capitale. Forse il magazzino è troppo pesante, i crediti verso i clienti vengono incassati troppo lentamente o ci sono macchinari e impianti sottoutilizzati che non generano un adeguato livello di fatturato.

Questa analisi permette di passare da un dato sintetico (il ROI) a una diagnosi gestionale precisa, indirizzando le azioni correttive dove sono realmente necessarie.

## 2. Nelle Scelte Aziendali e Strategiche

L'analisi combinata di ROS e TOCI definisce il modello di business di un'azienda e ne orienta le scelte strategiche. Esistono due strategie archetipiche per ottenere una buona redditività:

- **Strategia basata su un ROS elevato (Aziende "ROS"):** Tipica delle aziende che puntano sulla  **differenziazione**  e sulla qualità. Vendono prodotti o servizi a prezzi alti, garantendosi margini elevati su ogni singola vendita. Solitamente, queste aziende hanno un TOCI più basso, poiché non puntano sui grandi volumi. Pensiamo ai brand del lusso: vendono poche auto o borse, ma con una marginalità unitaria altissima. Le loro scelte strategiche si concentreranno su marketing, brand positioning, ricerca e sviluppo per mantenere alto il valore percepito del prodotto.
- **Strategia basata su un TOCI elevato (Aziende "TOCI"):** Caratteristica delle imprese che perseguono una  **leadership di costo** . Hanno margini unitari bassi (basso ROS) ma compensano con un altissimo volume di vendite e una rotazione rapidissima del capitale. Un esempio classico è la grande distribuzione organizzata (supermercati), che guadagna pochi centesimi su ogni prodotto ma ne vende milioni. Le loro scelte strategiche verteranno sull'efficienza logistica, l'ottimizzazione della catena di fornitura, la riduzione dei costi fissi e la massimizzazione delle vendite per metro quadro.

L'analisi di questi indici aiuta quindi l'imprenditore a comprendere il proprio posizionamento strategico e a prendere decisioni coerenti. Ad esempio, un'azienda con un ROS mediocre e un TOCI altrettanto deludente si trova in una "terra di nessuno" strategica e deve decidere urgentemente su quale delle due leve agire per migliorare il proprio ROI.

## 3. Nella Valutazione di un'Efficace Struttura Aziendale

Un'impresa dotata di una solida struttura organizzativa, amministrativa e contabile è un'impresa che ha implementato un sistema di monitoraggio e controllo in grado di rilevare tempestivamente segnali di difficoltà e di garantire una gestione sana e consapevole. L'utilizzo sistematico e combinato di TOCI, ROS e ROI è una componente fondamentale per la costruzione di tale struttura.

- **Struttura Contabile:** Deve essere organizzata per fornire dati attendibili e tempestivi, necessari per calcolare correttamente il risultato operativo e il capitale investito. Una contabilità che non permette di isolare i costi e i ricavi della gestione caratteristica rende impossibile un'analisi seria ed efficace.



- **Struttura Amministrativa e Controllo di Gestione:** Deve includere procedure per il monitoraggio periodico di questi indici, l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati (budget) e la produzione di report chiari e funzionali per il management. Questo sistema permette di trasformare il dato contabile in informazione utile per le decisioni operative e strategiche.
- **Struttura Organizzativa:** L'analisi degli indici permette di valutare l'efficacia dell'organizzazione stessa. Ad esempio, la responsabilità del ROS ricade principalmente sulle funzioni di produzione e acquisti (per la gestione dei costi) e commerciale (per la definizione dei prezzi), mentre quella del TOCI è legata all'efficienza della logistica, della gestione dei crediti e dell'utilizzo degli impianti. Se un'area aziendale evidenzia performance costantemente negative su uno di questi due fronti, potrebbe essere il segnale di un problema organizzativo più profondo, come processi inefficienti, responsabilità non chiaramente definite o una carenza di competenze specifiche.

In conclusione, TOCI, ROS e ROI sono molto più che semplici numeri. Rappresentano un linguaggio che, se compreso e utilizzato in modo integrato, permette di dialogare con l'azienda, capirne i punti di forza e di debolezza, guidarne le scelte strategiche e costruirne una struttura interna solida e consapevole, capace di competere efficacemente sul mercato e di prevenire le situazioni di criticità.

### Approfondimento su TOCI, ROS e ROI: Le Leve della Performance Aziendale

Partendo dalla solida base della relazione  $ROI = ROS \times TOCI$ , è possibile espandere l'analisi per ottenere una comprensione ancora più profonda e dinamica delle leve che guidano la performance aziendale. Questo approfondimento esplora le sfumature di questi indicatori, la loro interazione con altre dimensioni gestionali e il loro ruolo come sistema di guida proattivo per il management.

#### Analisi Dinamica e Temporale: Oltre la Singola Misurazione

Un errore comune è considerare TOCI, ROS e ROI come valori statici. La loro vera potenza analitica si manifesta nell'**analisi temporale (o "trend analysis")**. Confrontare questi indici su più periodi (trimestri, anni) permette di:

- **Identificare tendenze di fondo:** un ROS in lenta ma costante erosione può indicare una crescente pressione competitiva sui prezzi o un'incapacità di controllare i costi nel lungo periodo, anche se il valore assoluto è ancora accettabile. Al contrario, un TOCI in miglioramento costante segnala un'efficace politica di ottimizzazione degli asset.
- **Valutare la volatilità:** un ROI che oscilla notevolmente, pur essendo mediamente alto, può essere sintomo di un business rischioso o stagionale. L'analisi combinata rivela se la volatilità è dovuta a margini incostanti (ROS volatile, tipico dei mercati di materie prime) o a una

gestione "a singhiozzo" del capitale (TOCI volatile, magari per grandi commesse sporadiche).

- **Comprendere il ciclo di vita aziendale:** una startup in fase di crescita aggressiva potrebbe mostrare un TOCI in rapido aumento e un ROS inizialmente basso o negativo, poiché reinveste massicciamente per guadagnare quote di mercato. Un'azienda matura, invece, dovrebbe mostrare indici più stabili e focalizzarsi sull'efficienza marginale.

## Il Collegamento con la Struttura dei Costi: La Leva Operativa

L'analisi del ROS è intrinsecamente legata al concetto di **leva operativa**. Questa misura il grado in cui l'azienda utilizza i costi fissi nella sua struttura di costo.

- **Aziende a elevata leva operativa (alti costi fissi):** sono caratterizzate da un alto rischio ma anche da un alto potenziale di redditività. Superato il punto di pareggio (break-even point), ogni vendita addizionale genera un profitto marginale molto elevato, facendo "esplodere" il ROS e, di conseguenza, il ROI. Queste aziende (es. software house, produttori di semiconduttori, hotel) devono monitorare ossessivamente i volumi di vendita, poiché una loro contrazione può portare rapidamente a perdite significative.
- **Aziende a bassa leva operativa (alti costi variabili):** hanno una struttura più flessibile e meno rischiosa. Il loro ROS tende a essere più stabile e meno sensibile alle variazioni di fatturato. Un esempio tipico è un'impresa commerciale o di consulenza.

Incrociando questa analisi, un management consapevole può agire strategicamente. Ad esempio, in previsione di un mercato in forte crescita, un'azienda potrebbe decidere di investire in automazione (aumentando i costi fissi e la leva operativa) per essere pronta a massimizzare i profitti futuri. Viceversa, in un mercato incerto, potrebbe preferire l'outsourcing di alcune funzioni (trasformando costi fissi in variabili) per ridurre il rischio.

## Il Ruolo della Struttura Finanziaria: La Leva Finanziaria

Mentre il ROI misura la redditività della gestione operativa a prescindere da come è finanziata, l'introduzione della **leva finanziaria** collega la performance operativa alla redditività per gli azionisti (ROE - Return on Equity).

La leva finanziaria entra in gioco quando il ROI è superiore al costo del debito (ROD - Return on Debt). In questo scenario, indebitarsi per finanziare gli investimenti amplifica la redditività del capitale proprio. In parole semplici, se l'azienda guadagna il 15% (ROI) dal capitale investito e paga il 5% di interessi (ROD) sul capitale preso a prestito, quel differenziale del 10% va a beneficio dei soci, potenziando il ROE.

L'analisi combinata diventa quindi: 1. **Si genera valore con la gestione operativa?** (Analisi di ROI, ROS, TOCI) 2. **La struttura finanziaria amplifica o deprime questo valore per i soci?** (Analisi della leva finanziaria)

Un'azienda con un eccellente ROI potrebbe avere un ROE modesto se è interamente finanziata con capitale proprio (assenza di leva). Al contrario, un'azienda con un ROI mediocre potrebbe generare un ROE elevato ricorrendo a un forte indebitamento. Questo però aumenta esponenzialmente il rischio finanziario: se il ROI dovesse scendere al di sotto del costo del debito, l'effetto leva si invertirebbe, erodendo rapidamente il patrimonio netto.

### **Utilizzo per la Valutazione degli Adeguati Assetti: Un Cruscotto di Controllo Integrato**

Un assetto organizzativo, amministrativo e contabile è "adeguato" quando non si limita a "fotografare" il passato, ma fornisce gli strumenti per governare il futuro. In quest'ottica, TOCI, ROS e ROI diventano i quadranti di un cruscotto di controllo integrato.

- **Assetto Organizzativo e Responsabilità:** L'analisi degli indici permette di allocare le responsabilità in modo più chiaro e misurabile.
  - La **responsabilità del ROS** ricade sui direttori di produzione (efficienza dei processi, costi delle materie prime), sui responsabili acquisti (prezzi di acquisto) e sui direttori commerciali (politiche di prezzo e sconti).
  - La **responsabilità del TOCI** è in capo ai responsabili della logistica e supply chain (gestione delle scorte), ai direttori finanziari (gestione dei crediti e dei debiti commerciali) e ai direttori operativi (ottimizzazione dell'utilizzo di impianti e macchinari).

Un assetto organizzativo adeguato non solo calcola questi indici a livello aziendale, ma li scompone per divisione, linea di prodotto o area geografica, trasformandoli in **KPI (Key Performance Indicators)** specifici per ogni manager. Questo consente di valutare la performance in modo oggettivo e di legare i sistemi di incentivazione a obiettivi chiari e misurabili.

- **Assetto Amministrativo e Sistemi Informativi:** Per essere efficaci, questi indicatori richiedono un flusso di dati rapido e affidabile. Un assetto amministrativo adeguato implica:
  - Una **contabilità analitica** robusta, capace di separare nettamente i costi e i ricavi operativi da quelli extra-caratteristici o finanziari.
  - **Sistemi di reporting** che non si limitino a presentare il dato contabile, ma lo trasformino in informazioni visuali e comparative (es. grafici di andamento, dashboard di confronto con il budget o con i benchmark di settore).
  - **Procedure di budgeting e forecasting** che usino questi indici come obiettivi primari. Il management non si chiede semplicemente "quanto fatturato faremo?", ma "con quale ROS e quale TOCI raggiungeremo il nostro ROI target?".



**STUDIO SANTI & Associati**

In sintesi, l'approfondimento di TOCI, ROS e ROI li trasforma da semplici indicatori di bilancio a un sistema di pensiero manageriale. Essi collegano la strategia (leadership di costo vs. differenziazione) alla gestione operativa (controllo dei costi, efficienza degli asset) e alla struttura finanziaria (leva), fornendo un linguaggio comune e una mappa chiara per guidare l'intera organizzazione verso la creazione di valore sostenibile.

---

**STUDIO SANTI & Associati S.T.P. a r.l.**

Sede legale: Via Morazzone n. 21, 22100 COMO (CO)

P.IVA 03682120138

Tel. 031 266484 - 031 265927 • Fax 031 3301656

[www.studio-santi.it](http://www.studio-santi.it)

Email: [info@studio-santi.it](mailto:info@studio-santi.it)



## **R5. Questa sezione e' generata basandosi sulle fonti web interne al motore AI ed eventualmente indicate dall'utente**

TOCI, ROS e ROI sono tre indicatori di bilancio di primaria importanza per l'analisi della redditività e dell'efficienza della gestione di un'impresa. Il loro impiego, sia singolarmente che in modo combinato, è di fondamentale importanza per il controllo di gestione, per le decisioni strategiche e per la valutazione dell'adeguatezza delle strutture organizzative, amministrative e contabili.

### **Significato e Utilizzo dei Singoli Indici**

#### **TOCI (Turn Over del Capitale Investito)**

Il TOCI, noto anche come tasso di rotazione del capitale investito, valuta l'efficienza con cui un'azienda impiega il proprio capitale per generare fatturato. Si ottiene rapportando i ricavi delle vendite al capitale investito. Un valore elevato di questo indice indica che l'impresa è in grado di generare un alto volume di vendite con un determinato livello di capitale, suggerendo una gestione efficace degli asset. Al contrario, un TOCI basso potrebbe indicare un eccesso di investimenti rispetto al fatturato prodotto.

#### **ROS (Return on Sales)**

Il ROS, o redditività delle vendite, misura la capacità di un'azienda di convertire le vendite in profitto. Viene calcolato come rapporto tra il risultato operativo e i ricavi di vendita, mostrando la percentuale di fatturato che si trasforma in utile operativo. Un ROS elevato è generalmente indice di un buon controllo dei costi e di una politica dei prezzi efficace. Una sua diminuzione, invece, può segnalare una riduzione dei margini di profitto.

#### **ROI (Return on Investment)**

Il ROI, o redditività del capitale investito, è uno degli indicatori più rilevanti per misurare la performance complessiva di un'impresa. Esso esprime la redditività della gestione operativa, ovvero la capacità dell'azienda di generare reddito dagli investimenti effettuati. Il ROI si calcola rapportando il risultato operativo al capitale investito. Un ROI elevato indica che l'azienda sta ottenendo profitti significativi in relazione al capitale impiegato.

### **L'Utilizzo Combinato di TOCI, ROS e ROI**

L'analisi congiunta di questi tre indici offre una visione più completa e approfondita della performance aziendale. Esiste, infatti, una relazione matematica che li unisce:

$$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{TOCI}$$

Questa scomposizione del ROI, conosciuta anche come "formula di DuPont", è uno strumento prezioso per il controllo di gestione e le scelte strategiche, poiché consente di individuare le leve su cui agire per migliorare la redditività generale. In particolare, questa relazione evidenzia come un'azienda possa ottenere un certo livello di ROI attraverso strategie diverse:

- **Strategia basata su un ROS elevato:** Tipica di aziende che operano in settori di lusso o di nicchia, questa strategia si concentra sull'ottenimento di alti margini di profitto per ogni singola vendita, anche con un numero di transazioni non particolarmente elevato (TOCI più basso). L'attenzione è rivolta alla differenziazione del prodotto, alla qualità e al valore del marchio.
- **Strategia basata su un TOCI elevato:** Caratteristica delle aziende della grande distribuzione o di quelle che competono principalmente sul prezzo, questa strategia mira a massimizzare il volume delle vendite, accettando margini di profitto più bassi su ogni transazione (ROS più basso). L'obiettivo è una rapida rotazione del capitale investito.

L'analisi combinata di ROS e TOCI permette quindi al management di:

- **Comprendere il modello di business:** Verificare se l'azienda sta seguendo la strategia pianificata e con quali risultati.
- **Identificare le aree di miglioramento:** Un ROI non soddisfacente può essere analizzato per determinare se il problema derivi da una bassa marginalità (ROS) o da un'inefficiente rotazione del capitale (TOCI).
- **Simulare scenari futuri:** Valutare l'impatto di diverse decisioni strategiche (come modifiche ai prezzi, riduzione dei costi, investimenti per aumentare le vendite) sul ROI complessivo.

## Valutazione delle Strutture Aziendali

Il monitoraggio costante di indicatori come TOCI, ROS e ROI assume un ruolo centrale nella valutazione dell'adeguatezza delle strutture interne di un'impresa. L'analisi di questi indici fornisce infatti informazioni preziose sulla salute dell'azienda.

- **Struttura Organizzativa:** Un TOCI costantemente basso o in diminuzione potrebbe indicare inefficienze nella gestione degli asset produttivi o delle scorte, evidenziando possibili debolezze nell'organizzazione della produzione, della logistica o della catena di fornitura. Ad esempio, un magazzino sovradimensionato rispetto alle vendite incide negativamente sul TOCI. La scelta strategica tra un modello orientato al ROS e uno orientato al TOCI deve essere supportata da una struttura organizzativa coerente. Un'azienda che punta su alti volumi di vendita necessita di un'organizzazione snella ed efficiente, mentre un'azienda focalizzata su alti margini potrebbe richiedere una struttura più orientata alla ricerca, allo sviluppo e al marketing.



- **Struttura Amministrativa:** Il ROS è un indicatore diretto dell'efficacia della struttura amministrativa nel controllo dei costi e nella gestione delle politiche di prezzo. Un ROS in calo può essere sintomo di un inadeguato controllo dei costi operativi, di una politica commerciale inefficace o di una mancata analisi della concorrenza. La struttura amministrativa deve essere in grado di fornire al management dati tempestivi e affidabili per monitorare i margini e intervenire prontamente in caso di andamenti negativi.
- **Struttura Contabile:** Una struttura contabile adeguata è il presupposto per il calcolo corretto e tempestivo di TOCI, ROS e ROI. La disponibilità di un sistema di contabilità analitica, ad esempio, è fondamentale per avere dati di dettaglio su costi e ricavi, permettendo un'analisi più approfondita del ROS per linea di prodotto o area di business. Inoltre, un sistema contabile affidabile consente di avere una visione chiara e aggiornata del capitale investito, elemento essenziale per il calcolo del TOCI e del ROI. La capacità del sistema contabile di produrre report periodici e proiezioni future è cruciale per un monitoraggio proattivo di questi indicatori e per anticipare eventuali segnali di difficoltà.

In conclusione, TOCI, ROS e ROI non sono semplici dati da includere nei report finanziari, ma strumenti potenti di diagnosi e di guida per la gestione aziendale. Il loro monitoraggio costante e la loro analisi combinata sono elementi imprescindibili per una struttura organizzativa, amministrativa e contabile adeguata, capace di supportare le decisioni strategiche, ottimizzare la performance e prevenire situazioni di criticità.

---

## **R6. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sui documenti di contesto passati dall'utente**

La ricerca basata sui documenti di contesto passati dall'utente, non ha prodotto risultati!

## **Panoramica delle risposte**

Per raggiungere una comprensione completa ed efficace del ruolo degli indicatori TOCI, ROS e ROI, è necessario integrare le diverse prospettive che questi offrono. Essi non rappresentano semplici valori numerici da calcolare a fine esercizio, ma costituiscono il cruscotto fondamentale per la guida strategica e operativa dell'impresa. La loro vera forza si manifesta nella loro interrelazione, che scompone la redditività complessiva (misurata dal ROI) in due leve strategiche essenziali.

La prima è la leva della redditività commerciale (espressa dal ROS), che quantifica la capacità dell'azienda di generare margini da ogni euro di fatturato. Intervenire sul ROS implica un lavoro mirato sui prezzi di vendita, sull'ottimizzazione del mix di prodotti offerti e sull'incremento dell'efficienza nella gestione dei costi operativi. La seconda è la leva dell'efficienza strutturale (rappresentata dal TOCI), la quale misura l'abilità dell'impresa nel generare fatturato dal capitale che ha impiegato. Agire su questa leva significa migliorare la gestione delle scorte, accelerare i tempi di incasso dei crediti e massimizzare l'utilizzo e il rendimento degli impianti e degli altri beni strumentali.

Questa scomposizione analitica è cruciale per le scelte aziendali, in quanto definisce l'identità strategica dell'impresa. Un'azienda deve decidere con consapevolezza se il suo modello di business si basa sulla competizione attraverso margini elevati, tipica delle strategie di differenziazione e dei marchi di lusso, oppure su grandi volumi di vendita con marginalità ridotte, caratteristica delle strategie di leadership di costo come quelle della grande distribuzione. Una posizione intermedia, con valori mediocri sia di ROS che di TOCI, è spesso sintomo di una debolezza strategica che espone l'azienda a rischi competitivi.

L'importanza di questi indicatori si estende anche alla capacità di un'impresa di dotarsi di "adeguati assetti"

organizzativi, amministrativi e contabili, un requisito fondamentale per la rilevazione tempestiva di eventuali segnali di crisi. Avere un "adeguato assetto" assume una duplice valenza. Sul piano interno, significa disporre degli strumenti analitici per comprendere in tempo reale dove si sta creando o disperdendo valore, consentendo così interventi correttivi tempestivi ed efficaci. Sul piano esterno, permette all'azienda di dimostrare, in eventuali contesti di valutazione da parte di terzi, di aver agito con la dovuta diligenza e prudenza gestionale. Uno scostamento significativo e non giustificato di questi indici rispetto alle medie del settore di riferimento può essere infatti interpretato come un segnale di una gestione non ottimale o di potenziali criticità.

In definitiva, l'analisi combinata di TOCI, ROS e ROI trascende la mera funzione di controllo contabile per diventare un pilastro della gestione strategica. Rappresenta un obbligo non solo manageriale, indispensabile per la prosperità e la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, ma anche un requisito essenziale per una governance trasparente e responsabile. È attraverso questo linguaggio di indicatori che l'azienda dialoga con sé stessa per migliorare continuamente le proprie performance e comunica con l'esterno per attestare la propria salute, la propria affidabilità e la diligenza dei suoi amministratori.

## **Analisi comparativa**

### **Analisi comparativa delle risposte date dal sistema AI**

Certamente, ecco una versione estesa e rielaborata del testo, focalizzata sui concetti di gestione aziendale e strategica, senza alcun riferimento a fonti normative o legali.

## **Analisi Integrata degli Indicatori di Performance Aziendale**

Una valutazione approfondita delle performance di un'impresa si basa sull'analisi congiunta di diversi indicatori

chiave che, pur essendo distinti, sono strettamente interconnessi. L'esame di questi parametri offre una visione completa e sfaccettata della salute e della direzione strategica di un'azienda, superando l'analisi di un singolo dato.

In particolare, l'interazione tra l'efficienza operativa, la redditività delle vendite e il rendimento del capitale investito fornisce un quadro chiaro e dinamico. Questi tre elementi non solo misurano i risultati, ma illuminano anche le scelte strategiche e il modello di business sottostante.

### **Le Due Leve Fondamentali della Redditività**

Al cuore dell'analisi della performance aziendale si trova una relazione fondamentale che scompone la redditività complessiva del capitale investito (ROI) in due componenti strategiche essenziali:

1. **La Leva della Redditività Commerciale (ROS - Return on Sales):** Questo indicatore misura la capacità dell'azienda di trasformare il fatturato in profitto. In altre parole, esprime l'efficienza con cui l'impresa gestisce i propri costi operativi e la sua politica dei prezzi per generare margini da ogni unità di vendita. Un ROS elevato indica che l'azienda trattiene una porzione significativa di ogni euro incassato come utile operativo.
2. **La Leva dell'Efficienza Strutturale (TOCI - Tasso di Rotazione del Capitale Investito):** Questo indice valuta la capacità dell'azienda di generare vendite utilizzando le risorse a sua disposizione (capitale investito). Esso indica quante volte il capitale investito "ruota" per produrre fatturato in un determinato periodo, misurando l'efficienza nell'utilizzo di asset come impianti, macchinari e capitale circolante.

La redditività complessiva (ROI) è, quindi, il prodotto di queste due forze: **ROI = ROS x TOCI**. Questa scomposizione è cruciale perché rivela che un'azienda può raggiungere un

buon livello di redditività seguendo percorsi strategici molto diversi.

### **Implicazioni per le Strategie di Business**

Questa relazione definisce il DNA strategico di un'impresa, delineando due modelli di business archetipici:

- **Strategia basata su Alti Margini (ROS elevato):** Le aziende che perseguono questa strategia si concentrano sulla differenziazione, sulla qualità o sul valore del brand per giustificare prezzi di vendita elevati. Queste imprese, tipiche del settore del lusso o di nicchie ad alta tecnologia, possono prosperare anche con un volume di vendite relativamente basso (e quindi un TOCI più contenuto), poiché ogni vendita genera un margine di profitto consistente.
- **Strategia basata su Alti Volumi (TOCI elevato):** Le imprese che adottano questo approccio puntano a una leadership di costo e a una grande efficienza operativa per vendere grandi quantità di prodotti con margini unitari più bassi. Questo modello è caratteristico della grande distribuzione o dei produttori di beni di largo consumo, dove il successo dipende dalla rapida rotazione delle scorte e dall'ottimizzazione della catena di fornitura per massimizzare il fatturato generato dal capitale impiegato.

Rimanere in una posizione intermedia, con valori mediocri sia di ROS che di TOCI, rappresenta spesso una zona di vulnerabilità strategica, dove l'azienda non eccelle né in marginalità né in efficienza dei volumi.

### **L'Importanza per la Gestione Interna e la Valutazione Esterna**

L'analisi integrata di questi indicatori è molto più di un semplice esercizio di calcolo; è il cruscotto fondamentale per

la guida dell'impresa. Per il management, monitorare costantemente questi parametri significa:

- **Prendere Decisioni Informate:** Comprendere se un calo della redditività è dovuto a una compressione dei margini (problema di ROS) o a un rallentamento delle vendite rispetto al capitale investito (problema di TOCI) permette di indirizzare gli interventi correttivi in modo mirato, agendo sui prezzi, sui costi, sull'efficienza produttiva o sulla gestione del capitale circolante.
- **Allocare le Risorse in Modo Efficace:** L'analisi aiuta a capire dove si sta creando o distruggendo valore, guidando le decisioni su nuovi investimenti e l'allocazione del capitale tra le diverse aree di business.
- **Valutare le Performance:** La definizione di obiettivi specifici per ROS e TOCI permette di assegnare responsabilità chiare all'interno dell'organizzazione e di misurare le performance dei diversi reparti (commerciale, produzione, finanza).

Dal punto di vista esterno, un'azienda che dimostra di monitorare e gestire attivamente questi indicatori comunica un'immagine di solidità e consapevolezza gestionale. La capacità di spiegare le dinamiche del proprio ROS e TOCI e le strategie adottate per ottimizzarli è un segnale di una gestione diligente e trasparente, fondamentale per guadagnare la fiducia di investitori, partner finanziari e altri stakeholder.

In conclusione, l'analisi combinata di TOCI, ROS e ROI è uno strumento indispensabile per la gestione strategica. È il linguaggio che permette all'azienda di comprendere se stessa, di ottimizzare le proprie performance e di comunicare in modo credibile e trasparente il proprio stato di salute e le proprie prospettive di crescita.

## **Informazioni di contesto**

Dall'esame congiunto delle tre diverse analisi, emerge un quadro completo e sfaccettato che consente di formulare una

valutazione finale approfondita. Sebbene ogni prospettiva presenti uno stile e un focus distinti, la loro integrazione offre una comprensione a tutto tondo del significato e delle implicazioni strategiche degli indicatori TOCI, ROS e ROI.

In primo luogo, va sottolineata la totale coerenza di fondo tra le tre valutazioni. Tutte identificano correttamente la relazione fondamentale per cui il ROI (Return on Investment), l'indice di redditività del capitale investito, è il risultato del prodotto tra il ROS (Return on Sales), che misura la redditività delle vendite, e il TOCI (Turnover of Capital Invested), che indica l'efficienza nell'utilizzo del capitale per generare fatturato. Questa scomposizione è universalmente riconosciuta come la chiave per comprendere le due leve fondamentali su cui un'azienda può agire per migliorare la propria performance economica: la marginalità (ROS) e la rotazione degli asset (TOCI).

Una delle analisi si distingue per il suo approccio didascalico e descrittivo, utilizzando un linguaggio evocativo per rendere i concetti più accessibili. Questo tipo di esposizione è particolarmente efficace per chi necessita di una comprensione concettuale e gestionale approfondita. Descrive in modo dettagliato come questi indicatori siano strumenti indispensabili nel controllo di gestione, agendo come una bussola per monitorare i risultati, analizzare gli scostamenti rispetto agli obiettivi e implementare le necessarie azioni correttive. Si tratta di un'ottima base per l'apprendimento e per contestualizzare l'uso di questi indici nella vita aziendale di tutti i giorni.

Un'altra prospettiva si presenta in modo più sintetico e schematico, ideale per chi possiede già una conoscenza di base dell'argomento e cerca un rapido riepilogo dei punti chiave. La sua forza risiede nella capacità di fornire un sommario esecutivo, perfetto per un rapido ripasso o per avere un riferimento immediato delle definizioni e delle relazioni tra gli indicatori.

La terza analisi, invece, si rivela la più pragmatica e orientata all'applicazione pratica in un contesto specifico, collegando in modo diretto e strutturato gli indicatori

all'adeguatezza degli assetti aziendali. Questo approccio è estremamente prezioso perché traduce i numeri in valutazioni qualitative sull'organizzazione e l'amministrazione dell'impresa. In particolare, associa un TOCI basso a possibili inefficienze nell'assetto organizzativo (come problemi nella logistica o nella produzione), e un ROS in calo a potenziali debolezze nell'assetto amministrativo (come uno scarso controllo dei costi o politiche di prezzo inefficaci). L'assetto contabile viene correttamente identificato come il prerequisito fondamentale per garantire l'affidabilità di qualsiasi analisi. Questa visione è cruciale per amministratori e organi di controllo, in quanto fornisce uno strumento concreto per diagnosticare e dimostrare la salute e la corretta gestione dell'impresa.

In definitiva, la lettura integrata di queste tre prospettive fornisce una visione olistica e superiore rispetto a ciascuna singola analisi. Si comprende non solo cosa sono TOCI, ROS e ROI, ma anche come possono e devono essere utilizzati a diversi livelli: \* **A livello strategico**, per definire e comprendere il modello di business aziendale, ossia se si punta a vendere pochi prodotti con alti margini (prevalenza di ROS, tipico del settore del lusso) o molti prodotti con margini ridotti (prevalenza di TOCI, come nella grande distribuzione). \* **A livello gestionale**, come indicatori chiave di performance (KPI) per il controllo di gestione, consentendo di monitorare l'efficacia delle operazioni e l'efficienza nell'uso delle risorse. \* **A livello di governance**, come elementi diagnostici per valutare l'adeguatezza e la solidità della struttura organizzativa, amministrativa e contabile, un tema di fondamentale importanza per la prevenzione di crisi aziendali e per una gestione responsabile.

Pertanto, un parere finale completo non può che valorizzare la complementarità di questi diversi approcci. La comprensione degli indici in sé è solo il primo passo; la loro vera utilità emerge quando vengono impiegati come lenti attraverso cui leggere la realtà aziendale, orientare le decisioni future e assicurare una gestione solida e consapevole dei rischi. L'analisi combinata di TOCI, ROS e ROI si conferma quindi uno strumento potente e versatile,



**STUDIO SANTI & Associati**

indispensabile per ogni imprenditore, manager o consulente che voglia andare oltre la semplice lettura dei dati di bilancio per comprendere a fondo le dinamiche che guidano il successo di un'impresa.

---

**STUDIO SANTI & Associati S.T.P. a r.l.**

Sede legale: Via Morazzone n. 21, 22100 COMO (CO)

P.IVA 03682120138

Tel. 031 266484 - 031 265927 • Fax 031 3301656

[www.studio-santi.it](http://www.studio-santi.it)

Email: [info@studio-santi.it](mailto:info@studio-santi.it)



## ULTERIORI RIFERIMENTI A SENTENZE DELLA CASSAZIONE

**Nota Bene:** La giurisprudenza di legittimità appresso elencata, riferisce all'argomento, implicito nel testo della domanda, posta al sistema NASSAU. Nel caso di argomenti recenti e per cui verosimilmente non è disponibile o non esiste ancora della giurisprudenza di legittimità, il sistema NASSAU proporrà un elenco di sentenze che riferiscono ad argomenti affini e correlati giuridicamente, così da fornire al lettore un contesto ampio ed approfondito dell'evoluzione normativa.

---

[Sez. SECONDA CIVILE , n.2712 del 30/01/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:2712CIV\), udienza del 19/10/2022 , Presidente MANNA FELICE Relatore GIANNACCARI ROSSANA](#)

... e per aver utilizzato il criterio millesimale invece di quello della cubatura per le spese di riscaldamento ... e per aver utilizzato il criterio millesimale invece di quello della cubatura per le spese di riscaldamento ... PU ha pronunciato la seguente SENTENZA sul ricorso iscritto al n.25205/2017 R.G. proposto da : DOCI ... PU ha pronunciato la seguente SENTENZA sul ricorso iscritto al n.25205/2017 R.G. proposto da : DOCI ... delle tabelle, ponendo la riserva solo sull'individuazione del tecnico. Con riferimento poi alla natura ... delle tabelle, ponendo la riserva solo sull'individuazione del tecnico. Con riferimento poi alla natura ... aveva deliberato di procedere alla redazione di nuove tabelle e non quella, poi del 5.12.2012 di approvazione ... aveva deliberato di procedere alla redazione di nuove tabelle e non quella, poi del 5.12.2012 di approvazione ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.19700 del 16/07/2025 \(ECLI:IT:CASS:2025:19700CIV\), udienza del 03/06/2025 , Presidente NAPOLITANO LUCIO Relatore CRIVELLI ALBERTO](#)

... utilizzato allo scopo di far fronte al costo previsto per la sottoscrizione dell'aumento del capitale, poi ... utilizzato allo scopo di far fronte al costo previsto per la sottoscrizione dell'aumento del capitale, poi ... . 147). Nella specie, dunque, si ebbe l'utilizzo del credito "rinunciato" proprio per far fronte ... . 147). Nella specie, dunque, si ebbe l'utilizzo del credito "rinunciato" proprio per far fronte ... , perché in quell'anno s'è manifestato l'utilizzo. 3. Col primo motivo, si denuncia violazione e falsa applicazione ... , perché in quell'anno s'è manifestato l'utilizzo. 3. Col primo motivo, si denuncia violazione e falsa applicazione ... , siano comunque stati conseguiti od utilizzati, in particolare comportando l'aumento del patrimonio sociale ... , siano comunque stati conseguiti od utilizzati, in particolare comportando l'aumento del patrimonio sociale ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.1509 del 18/01/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:1509CIV\), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO](#)

... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... « Questa vocenon comprende i treppiedi



destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque ... , daquello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ... , daquello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ...

[Sez. PRIMA CIVILE , n.8718 del 03/04/2024 \(ECLI:IT:CASS:2024:8718CIV\), udienza del 28/03/2024 , Presidente SCOTTI UMBERTO LUIGI CESARE GIUSEPPE Relatore D'ORAZIO LUIGI](#)

... -Foi, mentre la ragione della nullità era stata individuata nell'utilizzo di «clausole più o meno ... -Foi, mentre la ragione della nullità era stata individuata nell'utilizzo di «clausole più o meno ... canone annuo, poi, doveva operarsi l' adeguamento all'indice FOI dall'anno 2009, successivo all'inizio ... canone annuo, poi, doveva operarsi l' adeguamento all'indice FOI dall'anno 2009, successivo all'inizio ... , aveva poi inserito automaticamente il "ricorso generalizzato" all'indice FOI. Se, dunque, era integralmente ... , aveva poi inserito automaticamente il "ricorso generalizzato" all'indice FOI. Se, dunque, era integralmente ... (indice FOI), mensilmente pubblicato dal medesimo Istat (TAR Lazio, sez. I, Roma, 9 novembre 20 20 , n ... (indice FOI), mensilmente pubblicato dal medesimo Istat (TAR Lazio, sez. I, Roma, 9 novembre 20 20 , n ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.1517 del 18/01/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:1517CIV\), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO](#)

... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque, la classificazione avrebbe dovuto ... di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque, la classificazione avrebbe dovuto ... alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI (relativa ai capitoli 84 e 85 ... alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI (relativa ai capitoli 84 e 85 ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.1571 del 19/01/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:1571CIV\), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO](#)

... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del



Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo la nota 2 della Sezione XVI ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo la nota 2 della Sezione XVI ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.1569 del 19/01/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:1569CIV\), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO](#)

... « Questa voce non comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le telecamere della voce 8525 ... « Questa voce non comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le telecamere della voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo la nota 2 della Sezione XVI ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo la nota 2 della Sezione XVI ...

[Sez. LAVORO CIVILE , n.17108 del 26/05/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:17108CIV\), udienza del 12/01/2022 , Presidente MANCINO ROSSANA Relatore MANCINO ROSSANA](#)

... CLAUDIA COSTANTINI; udito l'avvocato ANTONINO SGROI. RG 150-1912019 Rii Coporatioli Ril(ii, Ldiefir, id 12 ... CLAUDIA COSTANTINI; udito l'avvocato ANTONINO SGROI. RG 150-1912019 Rii Coporatioli Ril(ii, Ldiefir, id 12 ... della RAI e il gravame incidentale dell'INPS, la Corte territoriale, con la pronuncia ora impugnata ... della RAI e il gravame incidentale dell'INPS, la Corte territoriale, con la pronuncia ora impugnata ... il diverso accertamento del radicamento della titolarità del rapporto in capo a Rai Corporation; mai ... il diverso accertamento del radicamento della titolarità del rapporto in capo a Rai Corporation; mai ... direttamente, fin dal primo grado, nei confronti di Rai Corporation per l'ipotesi, dapprima subordinata e ora ... direttamente, fin dal primo grado, nei confronti di Rai Corporation per l'ipotesi, dapprima subordinata e ora ...

[Sez. SECONDA CIVILE , n.15579 del 16/05/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:15579CIV\), udienza del 06/04/2022 , Presidente DI VIRGILIO ROSA MARIA Relatore PENTA ANDREA](#)

... , la EOS aveva comunicato alla venditrice che si sarebbe accollata tali spettanze dei dipendenti "deducendo ... , la EOS aveva comunicato alla venditrice che si sarebbe accollata tali spettanze dei dipendenti "deducendo ... fine sufficiente il mero accollo di tali ulteriori riscontri debiti della Pes (per importi, peraltro ... fine sufficiente il mero accollo di tali ulteriori riscontri debiti della Pes (per importi, peraltro ... di quest'ultimo



in Roma, alla Via Nazionale n. 204; - ricorrente- contro PES Polycore Eurolab Services s.r.l ... di quest'ultimo in Roma, alla Via Nazionale n. 204; - ricorrente- contro PES Polycore Eurolab Services s.r.l ... di una scrittura privata del 15.4 2008, con la quale la PES aveva venduto alla EOS macchinari ed impianti siti ... di una scrittura privata del 15.4 2008, con la quale la PES aveva venduto alla EOS macchinari ed impianti siti ...

Sez. TERZA CIVILE , n.30438 del 26/11/2024 (ECLI:IT:CASS:2024:30438CIV), udienza del 16/10/2024 , Presidente SCARANO LUIGI ALESSANDRO Relatore GRAZIOSI CHIARA

... , Alberto Nachiro: Fatti di causa 1. Radio Dimensione Suono s.p.a. - d'ora in poi, RDS - conveniva nel 2014 ... , Alberto Nachiro: Fatti di causa 1. Radio Dimensione Suono s.p.a. - d'ora in poi, RDS - conveniva nel 2014 ... , in primo luogo, che il giudice d'appello abbia gravato RDS di oneri che non le spettavano, traendone poi ... , in primo luogo, che il giudice d'appello abbia gravato RDS di oneri che non le spettavano, traendone poi ... nel controricorso ribatte che costituendosi, prima a Roma (controricorso, pagina 2) e poi a Milano (controricorso ... nel controricorso ribatte che costituendosi, prima a Roma (controricorso, pagina 2) e poi a Milano (controricorso ... , assorbiti gli altri due. Hanno poi depositato memoria sia il ricorrente sia la controricorrente. Ragioni ... , assorbiti gli altri due. Hanno poi depositato memoria sia il ricorrente sia la controricorrente. Ragioni ...

Sez. SECONDA CIVILE , n.2712 del 30/01/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:2712CIV), udienza del 19/10/2022 , Presidente MANNA FELICE Relatore GIANNACCARI ROSSANA

... e per aver utilizzato il criterio millesimale invece di quello della cubatura per le spese di riscaldamento ... e per aver utilizzato il criterio millesimale invece di quello della cubatura per le spese di riscaldamento ... PU ha pronunciato la seguente SENTENZA sul ricorso iscritto al n.25205/2017 R.G. proposto da : DOCI ... PU ha pronunciato la seguente SENTENZA sul ricorso iscritto al n.25205/2017 R.G. proposto da : DOCI ... delle tabelle, ponendo la riserva solo sull'individuazione del tecnico. Con riferimento poi alla natura ... delle tabelle, ponendo la riserva solo sull'individuazione del tecnico. Con riferimento poi alla natura ... aveva deliberato di procedere alla redazione di nuove tabelle e non quella, poi del 5.12.2012 di approvazione ... aveva deliberato di procedere alla redazione di nuove tabelle e non quella, poi del 5.12.2012 di approvazione ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.19700 del 16/07/2025 (ECLI:IT:CASS:2025:19700CIV), udienza del 03/06/2025 , Presidente NAPOLITANO LUCIO Relatore CRIVELLI ALBERTO

... utilizzato allo scopo di far fronte al costo previsto per la sottoscrizione dell'aumento del capitale, poi ... utilizzato allo scopo di far fronte al costo previsto per la sottoscrizione dell'aumento del capitale, poi ... . 147). Nella specie, dunque, si ebbe l'utilizzo del credito "rinunciato" proprio per far fronte ... . 147). Nella specie, dunque, si ebbe l'utilizzo del credito "rinunciato" proprio per far fronte ... , perché in quell'anno s'è manifestato l'utilizzo. 3. Col primo motivo, si denuncia violazione e falsa applicazione ... ,



perché in quell'anno s'è manifestato l'utilizzo. 3. Col primo motivo, si denuncia violazione e falsa applicazione ... , siano comunque stati conseguiti od utilizzati, in particolare comportando l'aumento del patrimonio sociale ... , siano comunque stati conseguiti od utilizzati, in particolare comportando l'aumento del patrimonio sociale ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.1509 del 18/01/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:1509CIV), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO

... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque ... . Inassenza di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque ... , daquello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ... , daquello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ...

Sez. PRIMA CIVILE , n.8718 del 03/04/2024 (ECLI:IT:CASS:2024:8718CIV), udienza del 28/03/2024 , Presidente SCOTTI UMBERTO LUIGI CESARE GIUSEPPE Relatore D'ORAZIO LUIGI

... -Foi, mentre la ragione della nullità era stata individuata nell'utilizzo di «clausole più o meno ... -Foi, mentre la ragione della nullità era stata individuata nell'utilizzo di «clausole più o meno ... canone annuo, poi, doveva operarsi l' adeguamento all'indice FOI dall'anno 2009, successivo all'inizio ... canone annuo, poi, doveva operarsi l' adeguamento all'indice FOI dall'anno 2009, successivo all'inizio ... , aveva poi inserito automaticamente il "ricorso generalizzato" all'indice FOI. Se, dunque, era integralmente ... , aveva poi inserito automaticamente il "ricorso generalizzato" all'indice FOI. Se, dunque, era integralmente ... (indice FOI), mensilmente pubblicato dal medesimo Istat (TAR Lazio, sez. I, Roma, 9 novembre 20 20 , n ... (indice FOI), mensilmente pubblicato dal medesimo Istat (TAR Lazio, sez. I, Roma, 9 novembre 20 20 , n ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.1517 del 18/01/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:1517CIV), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO

... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... « Questa vocenon comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecameredella voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque, la classificazione avrebbe dovuto ... di una specifica sottovoce per gli access ori per le voci da8525 a 8528, dunque, la classificazione avrebbe dovuto ... alle



sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI (relativa ai capitoli 84 e 85 ... alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI (relativa ai capitoli 84 e 85 ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.1571 del 19/01/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:1571CIV), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO

... « Questa voce non comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecamere della voce 8525 ... « Questa voce non comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecamere della voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... . In assenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... . In assenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.1569 del 19/01/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:1569CIV), udienza del 10/11/2022 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore GORI PIERPAOLO

... « Questa voce non comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecamere della voce 8525 ... « Questa voce non comprende i treppiedi destinati ad essere utilizzati con le te- lecamere della voce 8525 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... all ' art. 360 n. 3 cod. proc. civ., si prospetta la violazione e falsa applicazione del Reg. n. 876/2014 ... . In assenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... . In assenza di una specifica sottovoce per gli accessi per le voci da 8525 a 8528, dunque ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ... , da quello delle note premesse alle sezioni o ai capitoli » , viene poi in rilievo nota 2 della Sezione XVI ...

Sez. LAVORO CIVILE , n.17108 del 26/05/2022 (ECLI:IT:CASS:2022:17108CIV), udienza del 12/01/2022 , Presidente MANCINO ROSSANA Relatore MANCINO ROSSANA

... CLAUDIA COSTANTINI; udito l'avvocato ANTONINO SGROI. RG 150-1912019 Rii Coporatioll Ril(ii, Ldiefir,id 12 ... CLAUDIA COSTANTINI; udito l'avvocato ANTONINO SGROI. RG 150-1912019 Rii Coporatioll Ril(ii, Ldiefir,id 12 ... della RAI e il gravame incidentale dell'INPS, !a Corte territoriale, con la pronuncia ora impugnata ... della RAI e il gravame incidentale dell'INPS, !a Corte territoriale, con la pronuncia ora impugnata ... il diverso accertamento del radicamento della titolarità del rapporto in capo a Rai Corporation; mai ... il diverso accertamento del radicamento della titolarità del rapporto in capo a Rai Corporation; mai ... direttamente, fin dal primo grado, nei confronti di Rai Corporation per



l'ipotesi, dapprima subordinata e ora ... .. direttamente, fin dal primo grado, nei confronti di Rai Corporation per l'ipotesi, dapprima subordinata e ora ...

Sez. SECONDA CIVILE , n.15579 del 16/05/2022 (ECLI:IT:CASS:2022:15579CIV), udienza del 06/04/2022 , Presidente DI VIRGILIO ROSA MARIA Relatore PENTA ANDREA

... , la EOS aveva comunicato alla venditrice che si sarebbe accollata tali spettanze dei dipendenti "deducendo ... , la EOS aveva comunicato alla venditrice che si sarebbe accollata tali spettanze dei dipendenti "deducendo ... fine sufficiente il mero accollo di tali ulteriori riscontrati debiti della Pes (per importi, peraltro ... fine sufficiente il mero accollo di tali ulteriori riscontrati debiti della Pes (per importi, peraltro ... di quest'ultimo in Roma, alla Via Nazionale n. 204; - ricorrente- contro PES Polycore Eurolab Services s.r.l ... di quest'ultimo in Roma, alla Via Nazionale n. 204; - ricorrente- contro PES Polycore Eurolab Services s.r.l ... di una scrittura privata del 15.4 2008, con la quale la PES aveva venduto alla EOS macchinari ed impianti siti ... .. di una scrittura privata del 15.4 2008, con la quale la PES aveva venduto alla EOS macchinari ed impianti siti ...

Sez. TERZA CIVILE , n.30438 del 26/11/2024 (ECLI:IT:CASS:2024:30438CIV), udienza del 16/10/2024 , Presidente SCARANO LUIGI ALESSANDRO Relatore GRAZIOSI CHIARA

... , Alberto Nachiro: Fatti di causa 1. Radio Dimensione Suono s.p.a. - d'ora in poi, RDS - conveniva nel 2014 ... , Alberto Nachiro: Fatti di causa 1. Radio Dimensione Suono s.p.a. - d'ora in poi, RDS - conveniva nel 2014 ... , in primo luogo, che il giudice d'appello abbia gravato RDS di oneri che non le spettavano, traendone poi ... , in primo luogo, che il giudice d'appello abbia gravato RDS di oneri che non le spettavano, traendone poi ... nel controricorso ribatte che costituendosi, prima a Roma (controricorso, pagina 2) e poi a Milano (controricorso ... nel controricorso ribatte che costituendosi, prima a Roma (controricorso, pagina 2) e poi a Milano (controricorso ... , assorbiti gli altri due. Hanno poi depositato memoria sia il ricorrente sia la controricorrente. Ragioni ... .. , assorbiti gli altri due. Hanno poi depositato memoria sia il ricorrente sia la controricorrente. Ragioni ...



## **FONTI WEB CORRELATE**

<https://www.studiodiaferia.com/wp-content/uploads/sites/198/...>

<https://farenumeri.it/rotazione-capitale-investito/...>

<https://www.it-compendium.com/it/blog/indici-di-redditivit%C...>

<https://www.ascuoladimpresa.net/turnover-rotazione-del-capit...>

<https://andreadama.com/rotazione-del-capitale-investito-2/...>

[https://www.odcetrapani.it/index.php?option=com\\_wbmf&forma...](https://www.odcetrapani.it/index.php?option=com_wbmf&forma...)

<https://www.itaxa.it/blog/faq/come-dimostrare-la-regolarita-...>

<https://www.studiolegalegelsominacimino.it/accertamento-agen...>

[https://www.camera.it/\\_dati/leg18/lavori/documentiparlamenta...](https://www.camera.it/_dati/leg18/lavori/documentiparlamenta...)