

Scuola di Formazione alla Professione dei
Dottori Commercialisti

Strategia e analisi strategica

Andrea Cardoni

Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali



Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

Il cuore del problema



Quale è il
problema che
accomuna questi i
tre soggetti ?



Il cuore del problema

SUCCESSO



STRATEGIA

Cosa significa successo?
Cosa significa strategia?

La strategia aziendale

STRATEGIA

Concetto generale

“AZIENDALE”

Inserita nel contesto delle unità produttive

Strategia

“La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il *tao* della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”.

Sun Tzu (544 a.c. - 496 a.c.)

L'arte della guerra

Strategia

- Di cosa si occupa la strategia? (successo)
- A quale contesto si riferisce? (azienda e altro)
- Coincide con la pianificazione? (tema e non programma)
- Intuizione ed esperienza? (studio utile per elaborare e implementare)

Tattica

- Negli studi militari, la tattica è la **manovra per vincere le battaglie**, la strategia si preoccupa di vincere la guerra
- Nel campo aziendale la distinzione concettuale porta a tenere separate scelte e azioni di carattere strategico e di carattere operativo
- Si tratta di due momenti decisionali concettualmente distinti che però formano un *continuum* e si influenzano reciprocamente

Politica

- In ambienti militari riguarda gli scopi per cui si combattono le guerre ed include la strategia
- Con l'evoluzione della dottrina manageriale, a livello aziendale si inverte l'ordine di inclusione (studi di *strategic planning* e di *long range planning*)
- La strategia in quanto ricerca di un punto di equilibrio simultaneo tra diversi soggetti in una prospettiva d'insieme, appare come origine sintetica delle diverse politiche

Le concezioni di strategia

Le “quattro P” di Mintzberg (1987):

1. Strategia come piano (plan)
2. Strategia come modello (pattern)
3. Strategia come posizione (position)
4. Strategia come prospettiva (perspective)

Strategia - Mintzberg

1. Strategia come piano

La strategia viene intesa come una predisposizione consapevole di una serie di attività, un pensiero che anticipa l'azione, una guida per affrontare una decisione (Drucker, Von Clausewitz, Von Newman e Morgenstern).

Due caratteristiche:

1. Delineata in anticipo rispetto alle azioni a cui si riferisce
2. Essere sviluppata consciamente in vista di un obiettivo determinato

Elementi chiave:

- Obiettivi
- Piani



Visione ingegneristica

2. Strategia come modello

La strategia comprende anche il “comportamento” e viene intesa come uno schema da seguire mediante una serie di azioni

- La strategia si sostanzia in **coerenza dei comportamenti, consapevole o meno**
- E' un paradigma di ispirazione nell'attività (es. strategia di qualità) e coincide con il *business model*

Strategia - Mintzberg

3. Strategia come posizione

- Nel contesto militare la posizione è la zona occupata e protetta dalle truppe
- Raffigura la forza mediatrice tra organizzazione e ambiente, cioè tra il contesto interno e quello esterno – legame impresa/ambiente
- Dominio di un territorio e di una business idea come sistema per la sua “dominanza” (Normann)
- La posizione può essere il risultato di un piano o frutto di un modello di azione
- es. azienda con strategia internazionale

Strategia - Mintzberg

4. Strategia come prospettiva

- La strategia consiste in una percezione radicata del mondo che definisce un orientamento strategico di fondo (Coda, 1988)

- Descrive i tratti che sono profondamente radicati nella realtà di una azienda: il “DNA aziendale” – (“Dove”/”Perché”/”Come”

- Prospettiva che viene evocata da termini quali:

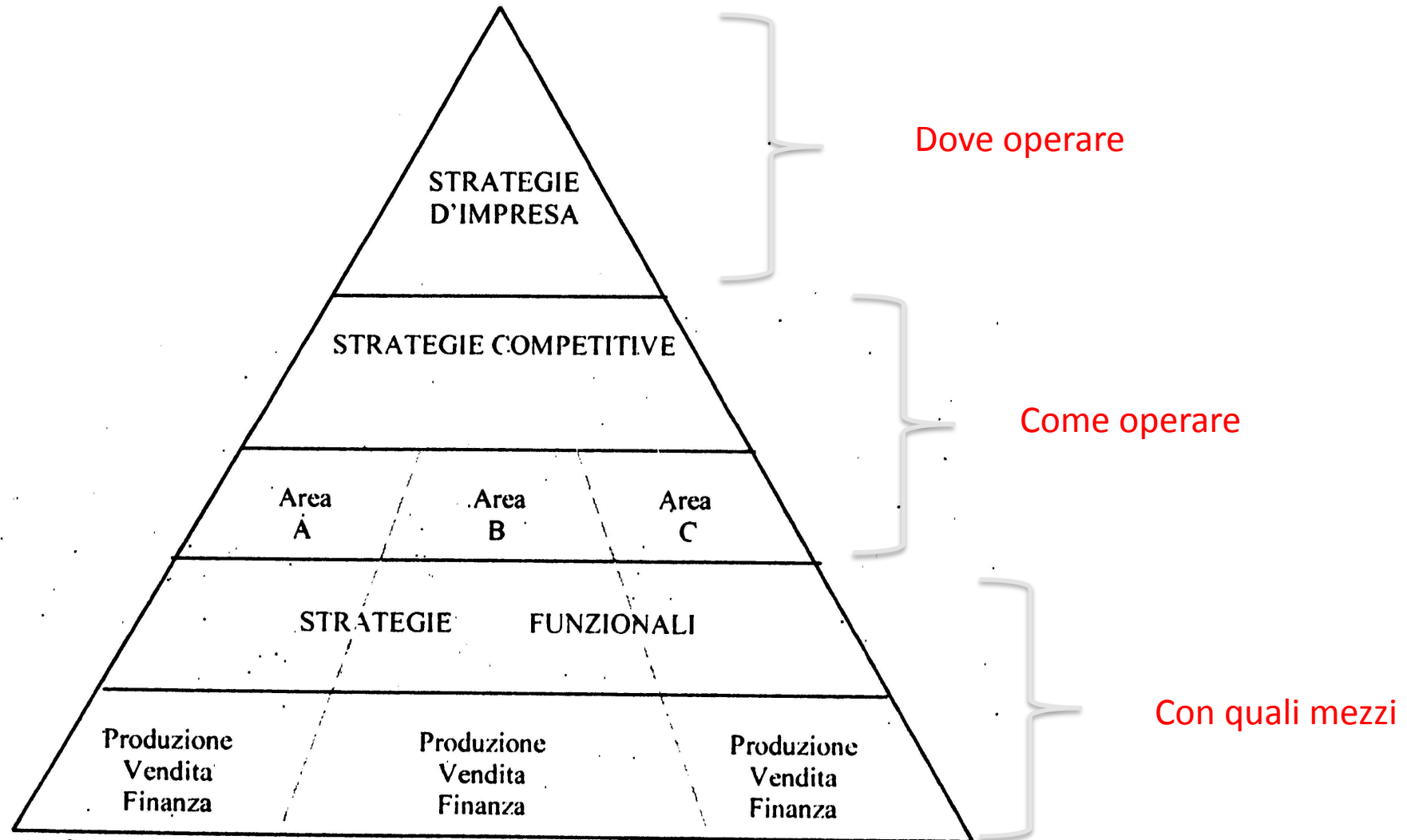
Vision: progetto ambizioso e lungo termine, non delineato

Mission: enunciato che incorpora la filosofia di business e rivela l'immagine che l'impresa cerca di proiettare

Idee dominanti: influenzano l'impresa e il modo in cui opera

Cultura aziendale: convinzioni, valori, e regole di comportamento

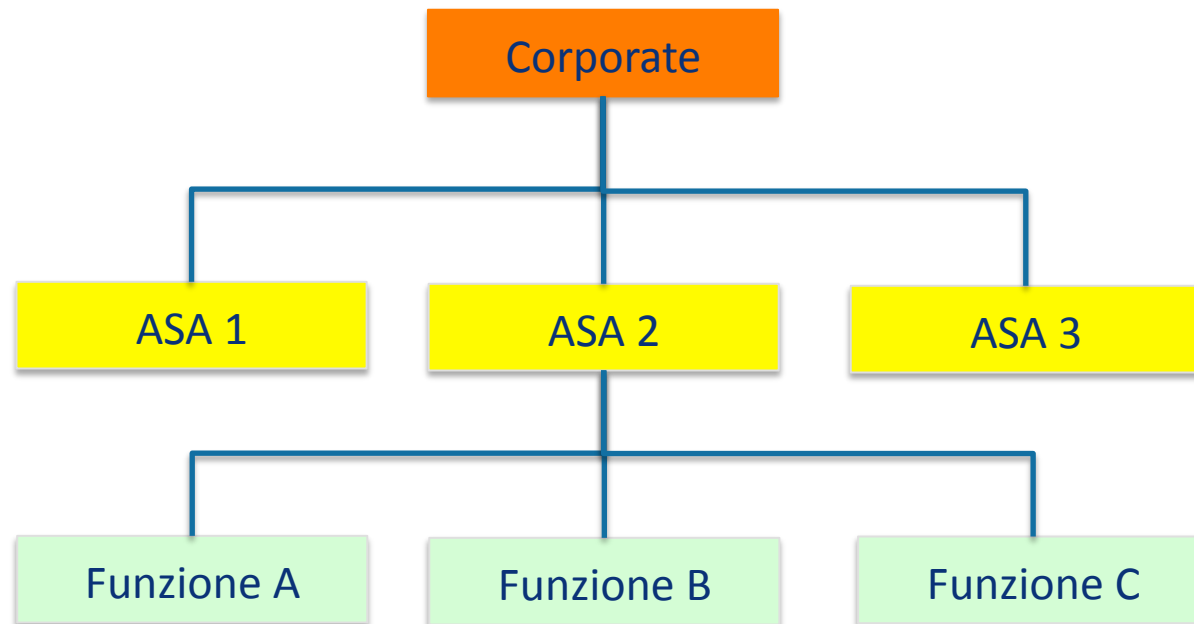
La gerarchia delle strategie di impresa



Fonte: SCIARELLI, *Economia e gestione delle imprese*, pag. 129.

I livelli della strategia

Il concetto di ASA consente di meglio comprendere i diversi livelli della strategia:



I livelli della strategia

LA STRATEGIA D'IMPRESA:

1) In quale business o in quali business vogliamo competere?

Monobusiness o multibusiness

2) Quale orientamento dobbiamo dare alle strategie?

Crescita, stabilità, contrazione

3) Quali risorse è necessario allocare?

Mission e analisi interna/esterna del business

4) Quale struttura organizzativa dare alle attività dell'impresa?

Gerarchica, divisionale, matriciale

I livelli della strategia

LE STRATEGIE COMPETITIVE:

- 1) Come affrontare la concorrenza e affermarsi in un particolare ambito competitivo?
- 2) Quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti?
- 3) Quali prodotti/servizi sviluppare e in quali mercati, valutando in quale misura tali prodotti/servizi rispondono alle esigenze dei consumatori ?
- 4) Con quali criteri distribuire le risorse umane tra le varie funzioni aziendali (finanza, marketing, produzione, ricerca e sviluppo, ecc.)?

I livelli della strategia

LA STRATEGIE FUNZIONALI :

Formulazione degli obiettivi da raggiungere e correlate strategie assegnate alle singole aree funzionali:

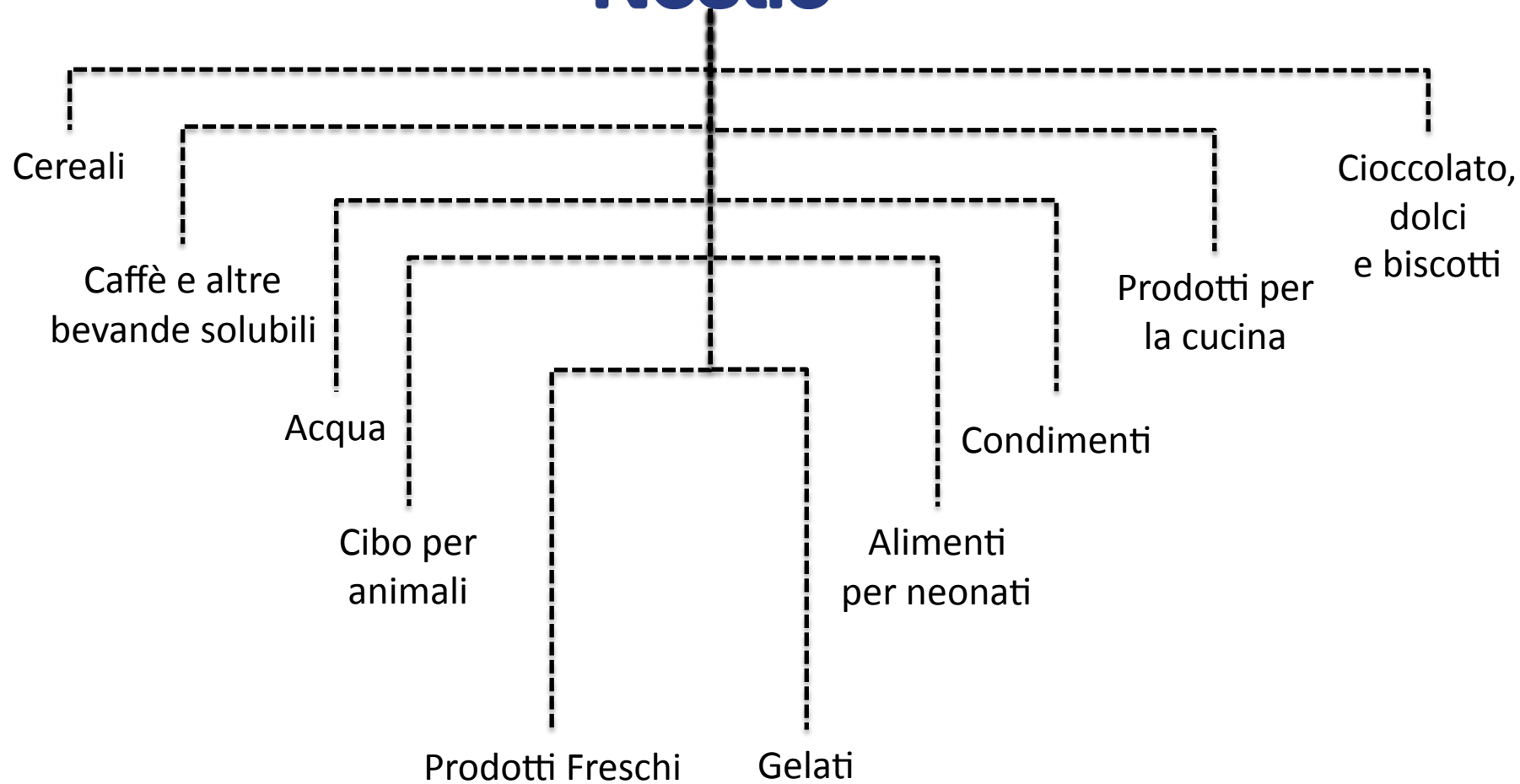
- Strategie di marketing
- Strategie finanziarie
- Strategie di produzione
- Strategie di ricerca e sviluppo
- Strategie di sviluppo del personale



Nestlé

STRATEGIA DI IMPRESA

Dove opero





STRATEGIA COMPETITIVA

Come opero

Cereali



Differenziazione Vs Leadership di Costo

“Competitor”



Obiettivo:

battere il concorrente con una strategia di innovazione del prodotto



STRATEGIE FUNZIONALI

Come opero

Cereali



“Competitor”



Obiettivo:

battere il concorrente con una strategia di innovazione del prodotto

Marketing

Finanza

Ricerca & Sviluppo

Produzione

Logistica

Strumenti analitici per la strategia a livello corporate

LA STRATEGIA CORPORATE:

A questo livello, uno degli strumenti di analisi più utilizzato è rappresentato dalla Matrice Boston Consulting Group

- Modello semplificato, agevolmente utilizzabile, in grado di fornire indicazioni di prima approssimazione
- Il posizionamento del business (Asa) entro la matrice avviene sulla base di due parametri:
 - 1) La quota di mercato relativa: rapporto tra fatturato azienda/fatturato concorrente leader
 - 2) Il saggio di crescita del mercato: evoluzione della domanda (crescita maggiore o minore del 10%)

I livelli della strategia

Tali parametri sono ritenuti particolarmente significativi in quanto:

1 – la quota di mercato relativa si basa sull'assunto che aziende con forte penetrazione di mercato hanno maturato curve di esperienza ed economie di scala che consentono di produrre a costi più bassi e realizzare flussi di cassa positivi



La quota di mercato diventa espressiva della capacità dell'azienda di produrre flussi di cassa

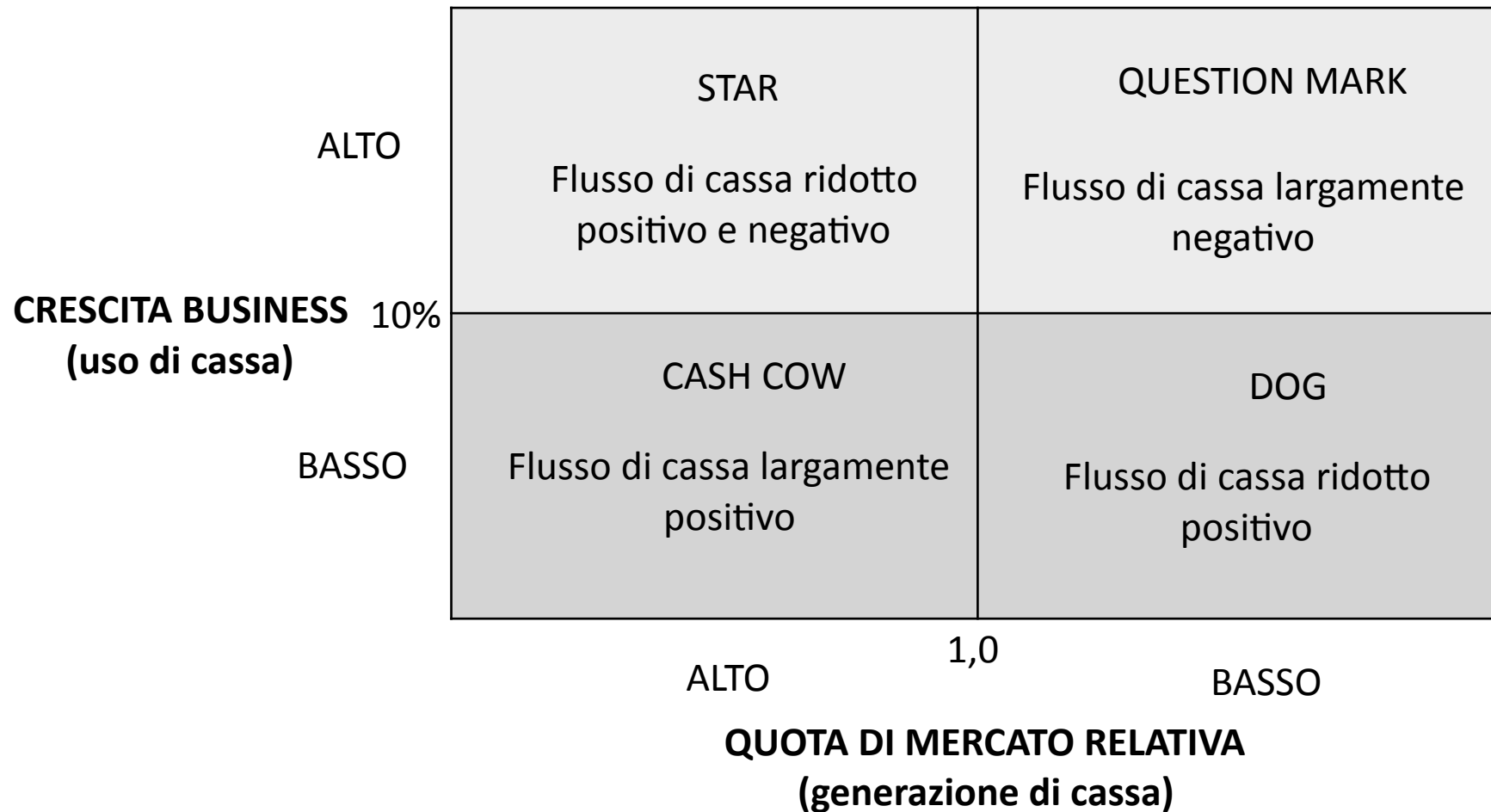
I livelli della strategia

2 – Il tasso di crescita determinano invece l'attrattività del business e al tempo stesso il livello di investimenti necessari



I livelli della strategia

LA MATRICE



Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

Atteggiamento

L'alta direzione può porsi in tre differenti prospettive nel gestire le relazioni impresa-ambiente:

- **Attesa** (aspettare il manifestarsi delle evoluzioni)
- **Anticipatorio** (sforzo costante di previsione)
- **Attivo** (azioni tese ad influenzare l'ambiente)



La gestione strategica

GESTIONE STRATEGICA



VS

GESTIONE OPERATIVA



Consiste nell'uso consapevole di processi e strumenti che consentono di:

- di *individuare i contenuti della strategia e le condizioni per la sua realizzazione*;
- *controllare l'avanzamento dell'impresa lungo le linee decise al fine, eventualmente, di modificarle.*

La gestione strategica

- Ogni strategia seppur valida, dato il dinamismo ambientale, è destinata a dare origine ad un divario strutturale tra attese e risultati
- Indispensabile una attività di gestione strategica che colmi il divario tra la condizione aziendale reale e le condizioni prospettate

Le differenti prospettive di studio

- Scuola Harvardiana (1971)
- Normann (1977)
- Mintzberg (1978)

Scuola di Harvard - Andrews

- Si fonda sull'assunto di base che la decisione in merito alla strategia da adottare è, o almeno dovrebbe essere, un'*attività di tipo razionale*
- Distinzione tra *formulazione e attuazione della strategia* (es. *schema di formulazione della strategia*)
- Alla fine anni '60, i vertici delle imprese costruiscono **staff di pianificazione** dedicati via via sempre più strutturati e costosi
- Il contributo della scuola Harvardiana tende a confondersi con la **pianificazione strategica**

La prospettiva di Normann

- *La gestione strategica è come un processo di apprendimento strategico guidato da una visione strategica (originata dal vertice aziendale) che viene messa a punto grazie ad attività di sviluppo di sperimentazione e di verifica*
- *Essa diventa così un processo in cui la formulazione e la realizzazione non si susseguono più sequenzialmente, ma si intrecciano tra loro, e in cui la formulazione è via via migliorata grazie alle conoscenze maturate in fase di realizzazione*
- *Con Normann si afferma il concetto di **learning by doing** (circularità e meccanismi di feed-back tra pensiero e azione)*

La prospettiva di Mintzberg

- Le strategie realizzate possono essere diverse dalle strategie deliberate, (**critica alla scuola Harvardiana**)

-Secondo Mintzberg occorre lasciare che le strategie si sviluppino gradatamente tramite l'accumulo di esperienza da parte dell'azienda, tutto ciò al fine di selezionare le migliori **strategie emergenti**

- Enfatizzati i limiti della scuola Harvardiana:

- 1) La separazione tra formulazione e realizzazione non corrisponde a quello che avviene realmente in un'impresa
- 2) La visione razionalistica non tiene conto del valore dell'intuizione nei processi di gestione strategica

Il caso Honda

Negli anni '60 Honda si affaccia nel mercato USA, commercializzando moto di piccola cilindrata affidandosi non ai negozi specializzati ma ai grandi Magazzini. Conquistò così più del 50% delle quote di mercato.

Rapporto BCG 1975

Honda avrebbe:

- costruito un un vantaggio competitivo basato su bassi costi di produzione
- Attaccato il segmento dove i produttori locali erano assenti
- Ottenuto il successo grazie ad una strategia risultante da un processo razionale

Pascale (1982)

intervista i Manager protagonisti:

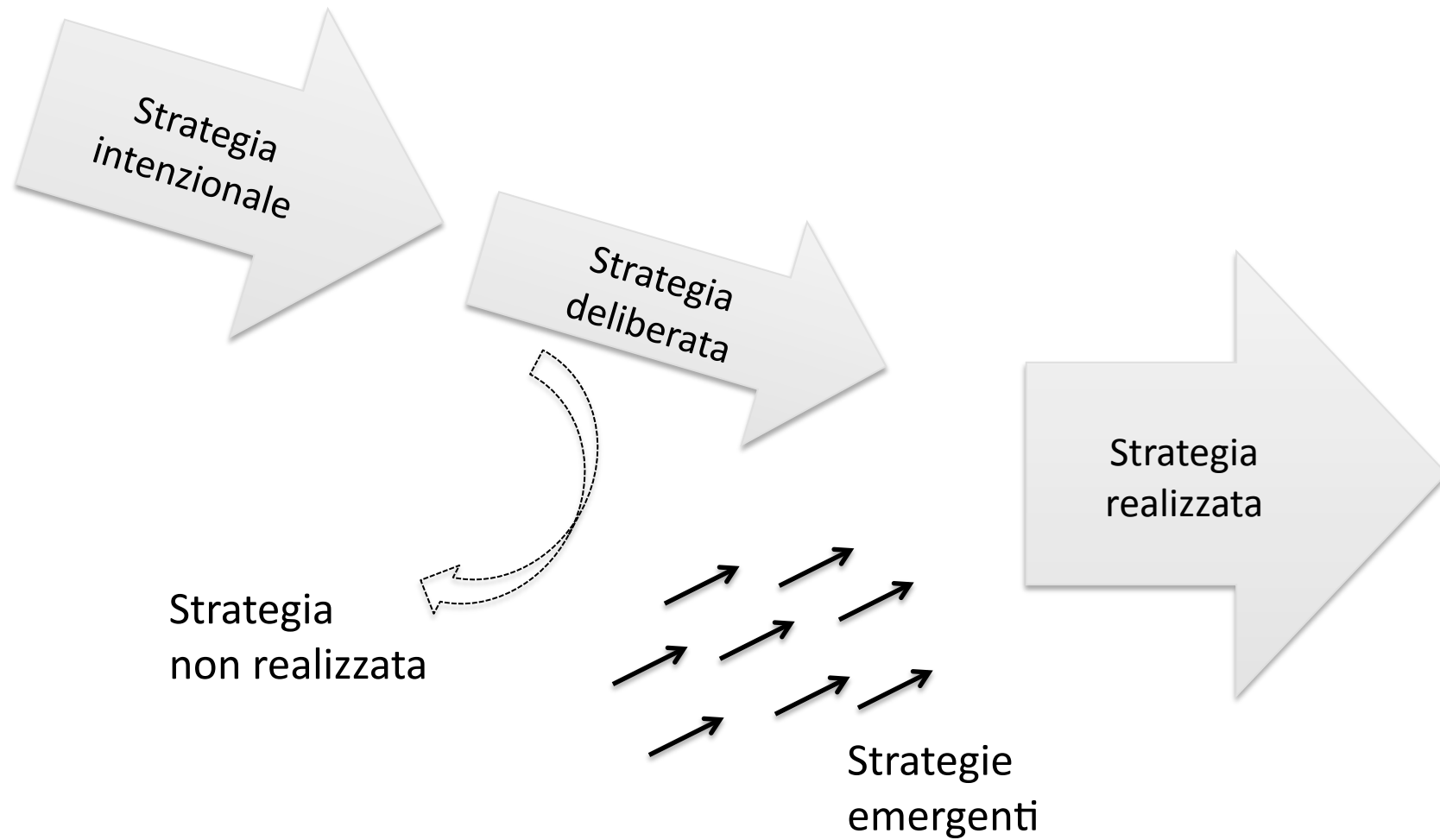
- Il prezzo basso era dovuto alla potenza ed alla leggerezza del motore 50cc
- Inizialmente il target da piazzare sul mercato USA era il segmento 250CC/350CC
- La vendita nella GDO fu dovuta al caso

La prospettiva di Mintzberg

Western consultants, academics, and executives express a preference for oversimplifications of reality and cognitively linear explanations of events... [there is] a tendency to overlook the process through which organizations experiment, adapt, and learn... How an organization deals with miscalculation, mistakes, and serendipitous events *outside its field of vision is often crucial to success over time.*

[Pascale, 1984: 57]

La prospettiva di Mintzberg



La prospettiva di Mintzberg

“La creazione di una strategia procede per due vie: quella deliberata e quella emergente.

Se infatti, da un lato, un processo esclusivamente **deliberato** preclude l'apprendimento, dall'altro, un processo puramente **spontaneo** preclude il controllo
(Mintzberg, 1989, p. 77)

Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

DALLA GESTIONE STRATEGICA ALL'ANALISI STRATEGICA

Le tre fasi della gestione strategica sono:

1. Analisi strategica (valenza interna/esterna)
2. Scelta delle strategie (valenza interna)
3. Realizzazione delle strategie (valenza interna)

FOCUS SU ANALISI STRATEGICA

1. Definizione della mission dell'impresa e dei principali obiettivi di lungo termine
2. Analisi dell'ambiente esterno:
 - 2.a. - ANALISI DEL MACRO AMBIENTE (PEST analysis + stakeholders)
 - 2.b. - ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO:
 - analisi del settore (fattori critici di successo)
 - analisi del ciclo di vita del settore
 - analisi delle forze competitive (PORTER FIVE FORCE'S)
3. Analisi dell'ambiente operativo interno:
 - 3.a.- analisi della CATENA DEL VALORE
 - 3.b. - analisi delle COMPETENZE DISTINTIVE
 - 3.d. - analisi del MANAGEMENT e della STRUTTURA ORGANIZZATIVA
4. analisi delle minacce e opportunità, punti di forza e di debolezza (strumento – SWOT Analysis)

MISSION

Una buona formulazione deve:

- contenere l'indicazione degli obiettivi attraverso i quali la mission stessa può essere raggiunta;
- differenziare l'impresa dai concorrenti;
- definire il business o i business in cui l'impresa intende operare;
- incorporare le attese non soltanto degli azionisti e del management, ma anche degli altri stakeholders;
- rappresentare una sfida da raccogliere;
- incorporare i valori in cui crede l'impresa e le norme di comportamento che la guidano.

Missione



Monini

“Condividere l’amore e la passione per l’olio Extra Vergine di oliva, offrendo un prodotto di qualità superiore e dal gusto inconfondibile uguale nel tempo, convinti che le cose buone siano le uniche che si distinguono e rimangono.

É questa la nostra Missione.”

Missione



Illy caffè

“Produrre e proporre, agli intenditori e a tutti coloro che sanno apprezzarlo, il miglior caffè che la natura possa offrire, a partire dai metodi di coltivazione e trasformazione più appropriati e sostenibili. Esaltare il piacere offerto da un caffè Illy con l’esperienza emozionale e culturale che nasce dalla ricerca del bello, del buono, del ben fatto.”

PEST ANALYSIS

Politica: stabilità del governo, pressione fiscale, protezione dell'ambiente, deregulation, privatizzazione, barriere allo scambio internazionale, ecc.;

Economia: prodotto interno lordo (PIL), consumi privati, inflazione, salari/costo del lavoro, intervento dello Stato nell'economia, ecc.;

Società/cultura: demografia, stili di vita, sensibilità alla difesa dell'ambiente, attitudini verso il lavoro e l'imprenditorialità, valori della tradizione, ecc.;

Tecnologia: investimenti in R&S nei vari settori dell'economia, protezione della proprietà intellettuale, innovazioni ICT, ecc.

Attese degli stakeholders

Stakeholders	Interesse principale
Azionista	Dividendi; aumento del valore di mercato degli investimenti in azioni; pagamenti dei dividendi; partnership
Management	Stabilità del ruolo; progressi di carriera; remunerazione; status; responsabilità nell'organizzazione
Altri collaboratori	Remunerazione; condizioni di lavoro; stabilità del posto di lavoro; job satisfaction
Consumatori	Qualità dei prodotti; prezzi convenienti; continuità nell'assistenza postvendita; innovazione di prodotto
Distributori	Consegne tempestive; affidabilità dei programmi; immagine di marca (del produttore)
Fornitori	Continuità degli ordini; pagamenti secondo i piani
Finanziatori	Restituzione del prestito; pagamento degli interessi
Governo	Pagamento delle imposte e delle tasse; contributi all'occupazione e alle esportazioni; difesa dell'ambiente
Società in generale	Responsabilità nei confronti della società; gli obiettivi dell'impresa non dovrebbero essere in contrasto con quelli della società in generale

CICLO DI VITA DEL SETTORE

- **“Embrionale”** (scarsa domanda, pochi concorrenti, un ritmo di sviluppo delle vendite molto rapido e un livello di redditività crescente)
- **“Sviluppo”** (i compratori crescono rapidamente, entrano nuovi concorrenti, le vendite si sviluppano molto e si realizzano alti livelli di redditività)
- **“Maturità”** (domanda prima selettiva fino a saturarsi, la concorrenza è elevata con un rischio di possibili “guerre di prezzi”, le vendite rallentano e i margini diventano moderati)
- **“Declino”** (minor uso del prodotto, l’abbandono di alcuni concorrenti, una distribuzione selettiva e un livello di redditività molto basso)

Le cinque forze competitive

La configurazione strutturale di un dato settore viene a dipendere, in ogni istante, dal disporsi di 5 forze competitive (Porter 1980):

- Rivalità fra le imprese concorrenti;
- Minacce portate dai prodotti sostitutivi;
- Minacce derivanti dai potenziali entranti;
- Potere contrattuale esercitato dai fornitori e dai clienti.



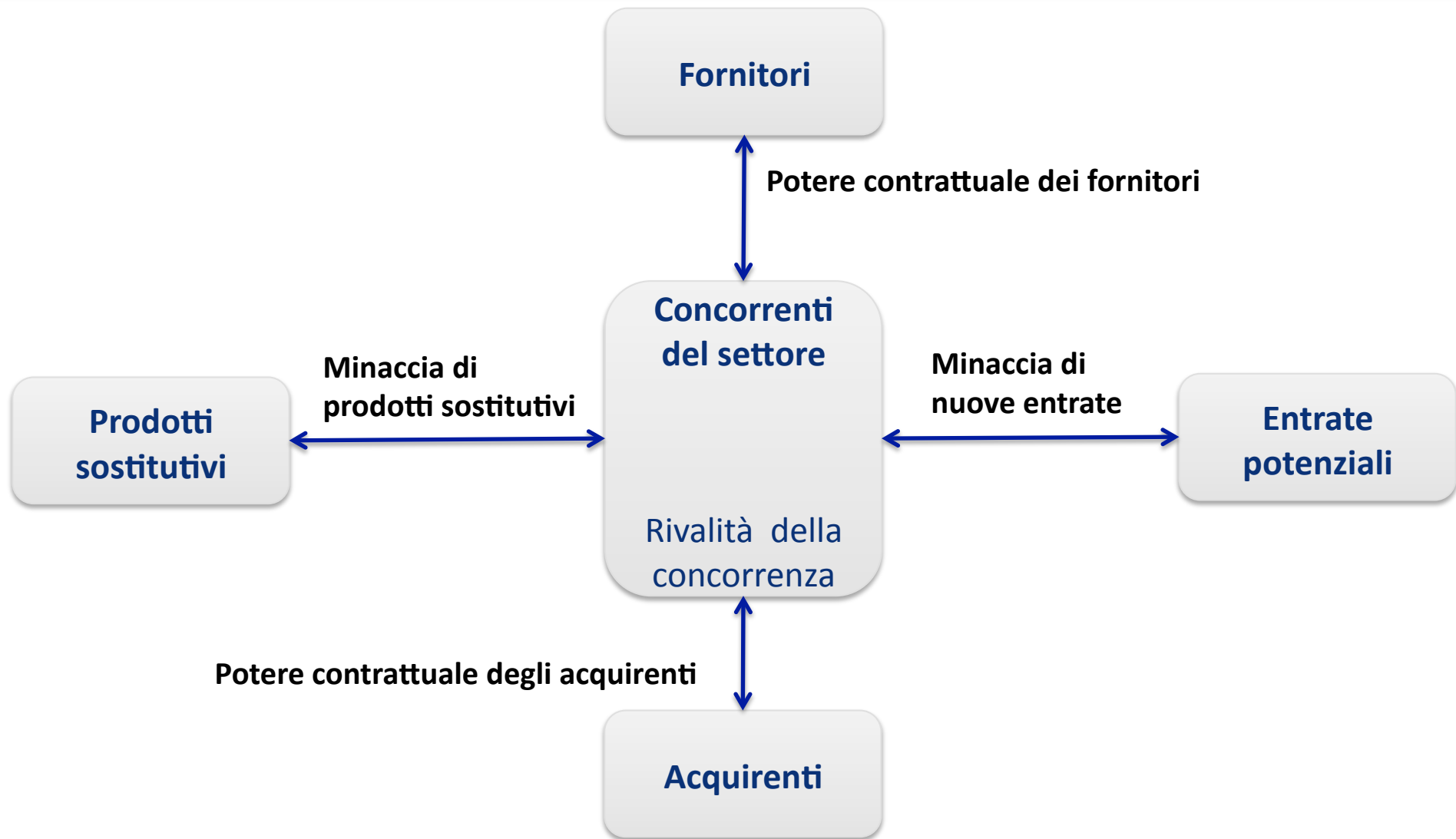
La disposizione e l'interazione delle 5 forze determinano l'intensità delle dinamiche competitive all'interno di un settore e la sua redditività strutturale misurata dal livello di redditività operativa

La redditività del settore

La compressione e la crescita della redditività media del settore è determinata da:

- Assenza di barriere all'entrata che frenino i nuovi concorrenti;
- Presenza di prodotti sostitutivi offerti a prezzi inferiori;
- Esistenza di clienti e fornitori dotati di un elevato potere contrattuale
- Presenza di una forte rivalità interna.

Le determinanti concorrenziali della configurazione strutturale di settore



LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

- Tale strumento nasce dall'esigenza di interpretare l'impresa, che è e rimane una realtà unitaria, come un insieme di parti che producono ciascuna **valore aggiunto**
- L'impresa deve valutare la **propria forza o debolezza** in ciascuna delle attività così individuate, confrontando la propria situazione con quella dei propri concorrenti
- Questo tipo di approccio può essere esteso per tutti i vari business in cui è presente l'impresa (si parla in questo caso di **value system** anziché di value chain).

LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

FORNITORI



CLIENTI

LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

- è l'insieme delle attività generatrici del valore che un'impresa realizza per progettare, produrre, vendere e consegnare il proprio prodotto/servizio
- il valore è ciò che il cliente è "disposto" a pagare per quello che l'impresa gli offre
- ogni attività generatrice del valore comporta "costi"
- la differenza fra ciò che il cliente paga e la somma dei costi sostenuti per generare il valore determina il margine (valore aggiunto)

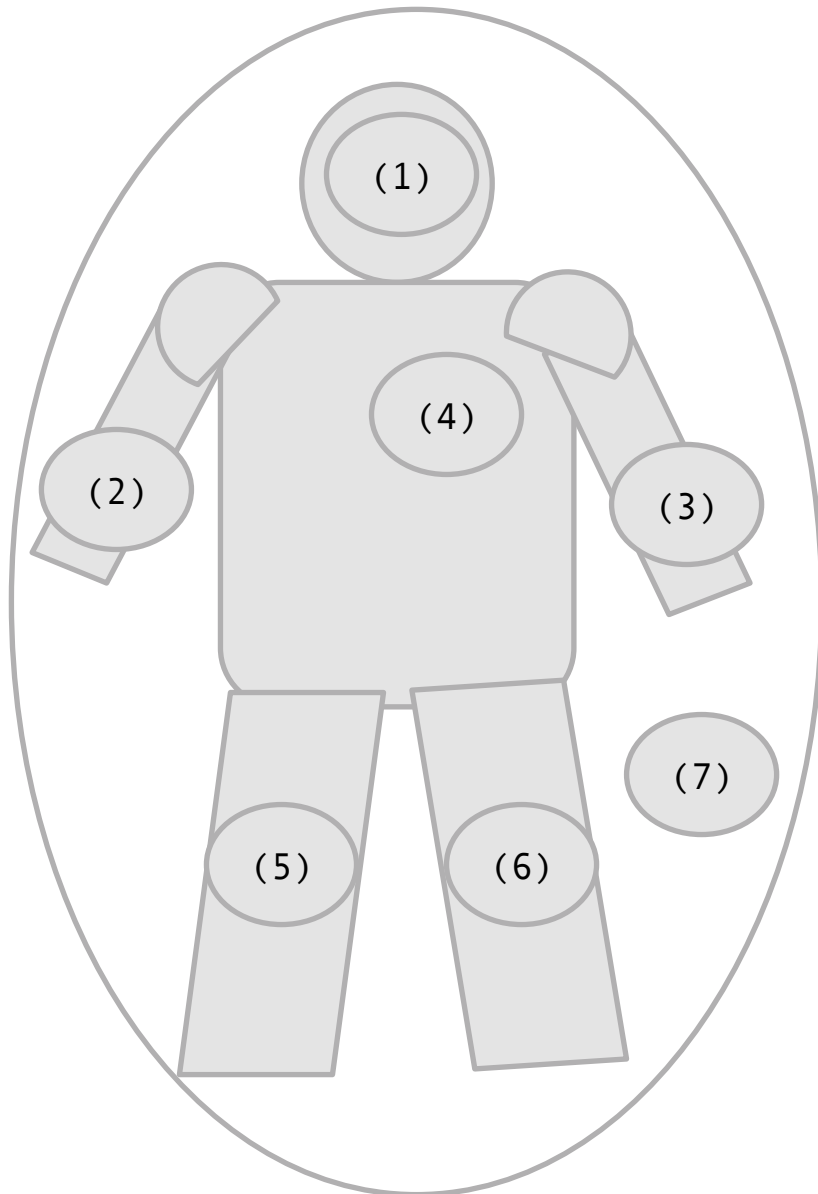
ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE

- RISORSE: “fattori produttivi a disposizione dell’impresa che sono trasformate in beni utilizzando un’ampia gamma di attività aziendali e meccanismi organizzativi” (Amite Schoemaker, 1993). Le stesse possono essere classificate (Grant, 1995) in risorse tangibili, intangibili e risorse umane

-COMPETENZE: “capacità dell’impresa di combinare e impiegare le proprie risorse, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali in vista del raggiungimento di determinati obiettivi”, potendo essere distinte (Buttingnon,1996) in competenze specialistiche e competenze generali

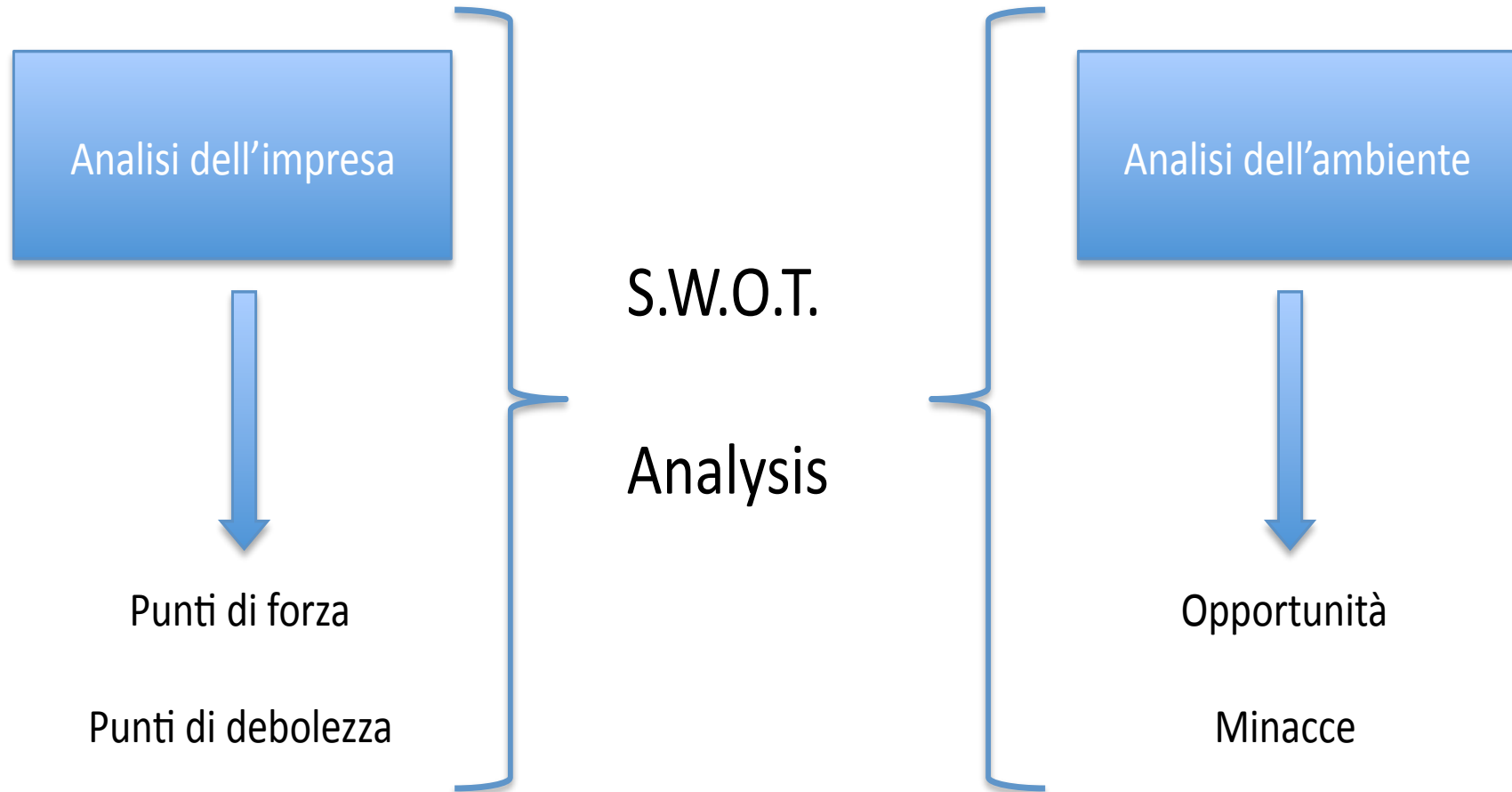
- COMPETENZE DISTINTIVE: “capacità operative che qualificano l’identità dell’impresa rispetto a quella dei suoi concorrenti e che sono di rilevante importanza per il successo competitivo nei settori e nei mercati in cui l’impresa agisce”

MANAGEMENT E STRUTTURA ORGANIZZATIVA: LE AREE FUNZIONALI



1. Programmazione, pianificazione e controllo;
2. Organizzazione del personale;
3. Finanza;
4. Produzione;
5. Marketing;
6. Ricerca e sviluppo;
7. Sistema informativo.

S.W.O.T. ANALYSIS

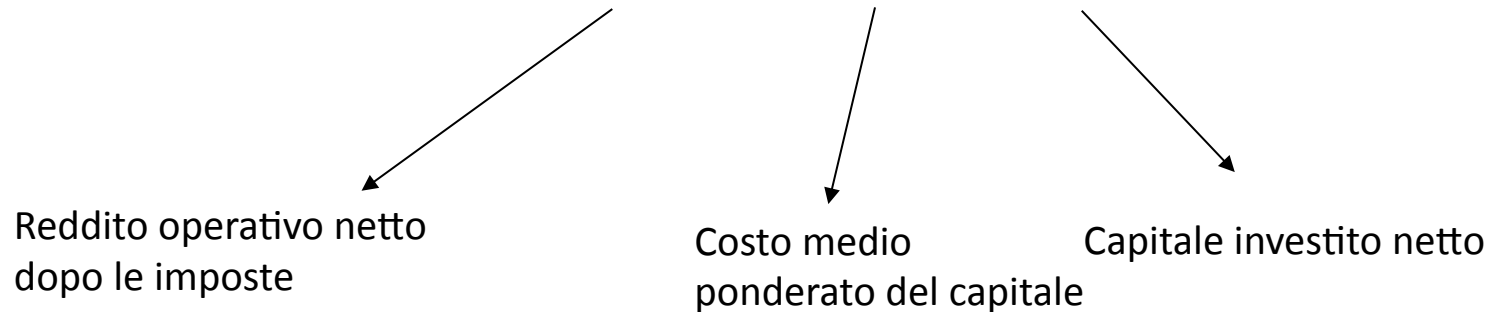


Analisi strategica e creazione del valore

- La redditività operativa e i flussi di cassa per A.s.a consentono di misurare le performance dei singoli segmenti competitivi e di valutare le corrette scelte di portafoglio
- E' importante conservare una visione di insieme dei processi di creazione del valore a livello aziendale/corporate, e misurare la performance complessiva delle scelte strategiche attraverso l'indicatore E.v.a. (Economic Value Added)
- L'E.v.a. consente di misurare gli impatti della gestione operativa sulle performance dell'azienda considerando congiuntamente gli effetti della strategia industriale e della strategia finanziaria
(è l'ottica della c.d. finanza strategica)

L'analisi economica della strategia a livello corporate attraverso l'Economic Value Added

$$\text{EVA (in valore)} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{CIN}$$



- Confronta il rendimento del capitale investito con il suo costo complessivo valutando la capacità di creare valore per l'impresa
- La sua impostazione è in linea con la necessità sempre più sentita di tener conto del costo di reperimento del capitale sul mercato
- Può rappresentare un indicatore di performance per l'interno e l'esterno dell'azienda sia a livello aziendale complessivo, sia di singola area di affari

Le componenti dell'Economic Value Added

NOPAT



Reddito operativo netto
"normalizzato" – (può
essere approssimato da EBIT
– imposte)

WACC



$$\frac{\text{PFN}}{\text{PFN} + \text{PN}} \times \text{cd} + \frac{\text{PN}}{\text{PFN} + \text{PN}} \times \text{ck}$$

In cui:

PFN = posizione finanziaria netta

PN = patrimonio netto

cd = Costo del capitale di terzi

ck = Costo del capitale proprio

CIN



Costo del capitale proprio +
Costo del capitale finanziario
di terzi (PFN)

Il costo medio ponderato del capitale

WACC

Costo del
capitale di terzi



Oneri finanziari

Posizione Finanziari Netta

Costo del
capitale proprio



$$C_k = R_f + P_m \times \text{Beta}$$

dove

R_f = tasso di un investimento privo di rischio

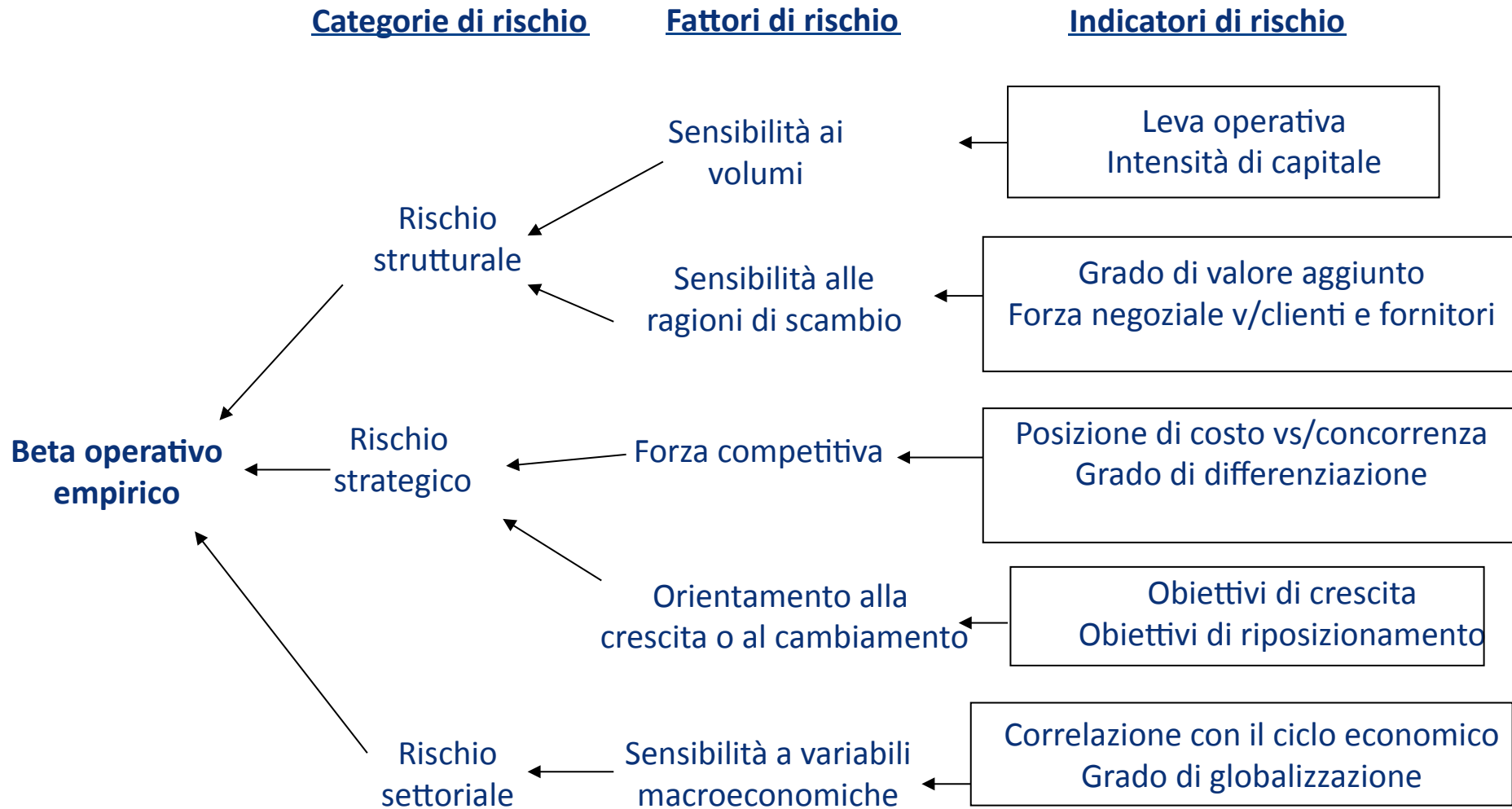
p_m = premio medio di un portafoglio misto

beta = coefficiente di rischiosità sistemica dell'impresa non eliminabile tramite la diversificazione di portafoglio

Di settore, di società o empirico

Le determinanti strategiche del beta

Il beta empirico: un modello*



* G. Donna, La creazione di valore nella gestione d'impresa, 2000

Le leve di creazione del valore

$$\text{EVA} = \left(\frac{\text{NOPAT}}{\text{capitale investito netto}} - \text{WACC} \right) \times \text{capitale investito}$$

Aumentare la redditività operativa agendo sui ricavi e sui costi (cfr. determinanti)

Strategia Industriale

- Scegliere la composizione piu' corretta e conveniente tra capitale proprio e di rischio
- Migliorare la capacita' di ricorso alla due tipologie di capitale

Strategia finanziaria

- Ottimizzare l'allocazione delle risorse
- Scegliere la composizione piu' corretta tra capitale proprio e di rischio

L'impatto della strategia finanziaria

Calcolo del W.A.C.C. in relazione da un certo livello di leva finanziaria

	VALORI (€)	Costo	Mix	Costo Medio Ponderato (W.A.C.C.)
Posizione Finanziaria Netta	20.000,00	5%	20%	1%
Patrimonio Netto	80.000,00	10%	80%	8%
TOTALE	100.000,00			
COSTO DEL CAPITALE INVESTITO (W.A.C.C.) CON LEVA*				9%


Note: A blue arrow points from the 8% W.A.C.C. value to the 9% W.A.C.C. value. Another blue arrow points from the 0,25 LEVA value to the 9% W.A.C.C. value.

* LEVA FINANZIARIA = Posizione Finanziaria Netta / Patrimonio Netto

L'impatto della strategia finanziaria

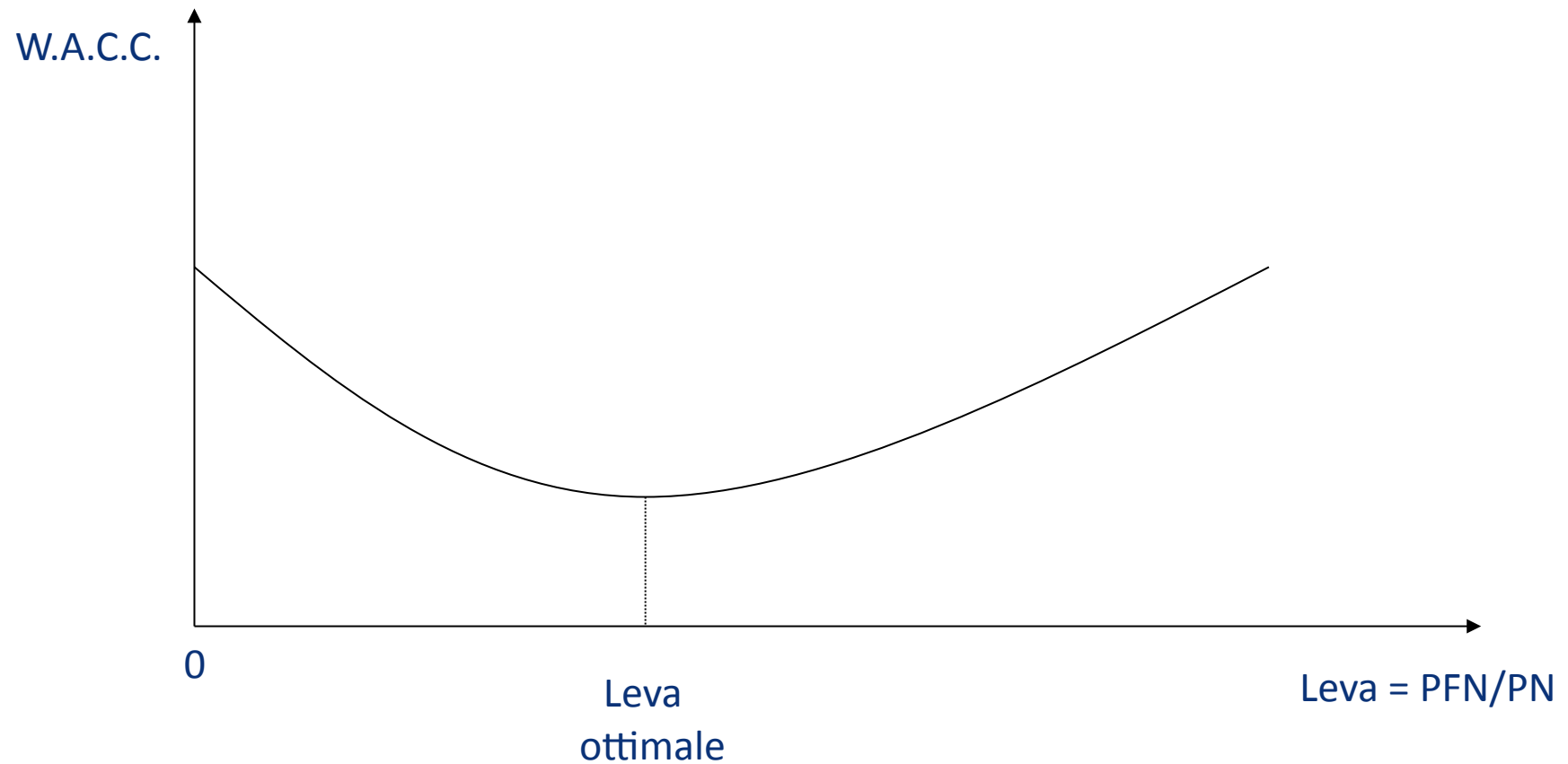
Variazioni del W.A.C.C. in corrispondenza a diversi livelli di leva finanziaria

LEVA FINANZIARIA	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		PATRIMONIO NETTO		W.A.C.C
	<u>COSTO</u>	<u>% incidenza</u>	COSTO	% incidenza	
0,25	5%	20%	10%	80%	9%
0,67	5%	40%	10%	60%	8%
1,50	5%	60%	10%	40%	7%
4,00	8%	80%	10%	20%	8%



L'impatto della strategia finanziaria

RELAZIONE TRA SCELTE DI STRATEGIA FINANZIARIA (LEVA) E IL COSTO MEDIO PONDERATO DEL CAPITALE (W.A.C.C.)



Le determinanti della redditività operativa

- Necessario collegare le decisioni e azioni direzionali con i risultati economici e finanziari, sia ex-ante (per la pianificazione) che ex-post (per il controllo)
- come indicatore di sintesi della performance complessiva dell'azienda viene scelta la redditività operativa (preferibile alla redditività netta dei mezzi propri)
- nella sua formulazione generale la redditività operativa è data dal seguente rapporto:

$$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito netto}}$$

Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

Va tenuto presente uno schema di conto economico nel quale le due fondamentali grandezze che impattano sulla formazione del reddito operativo sono:

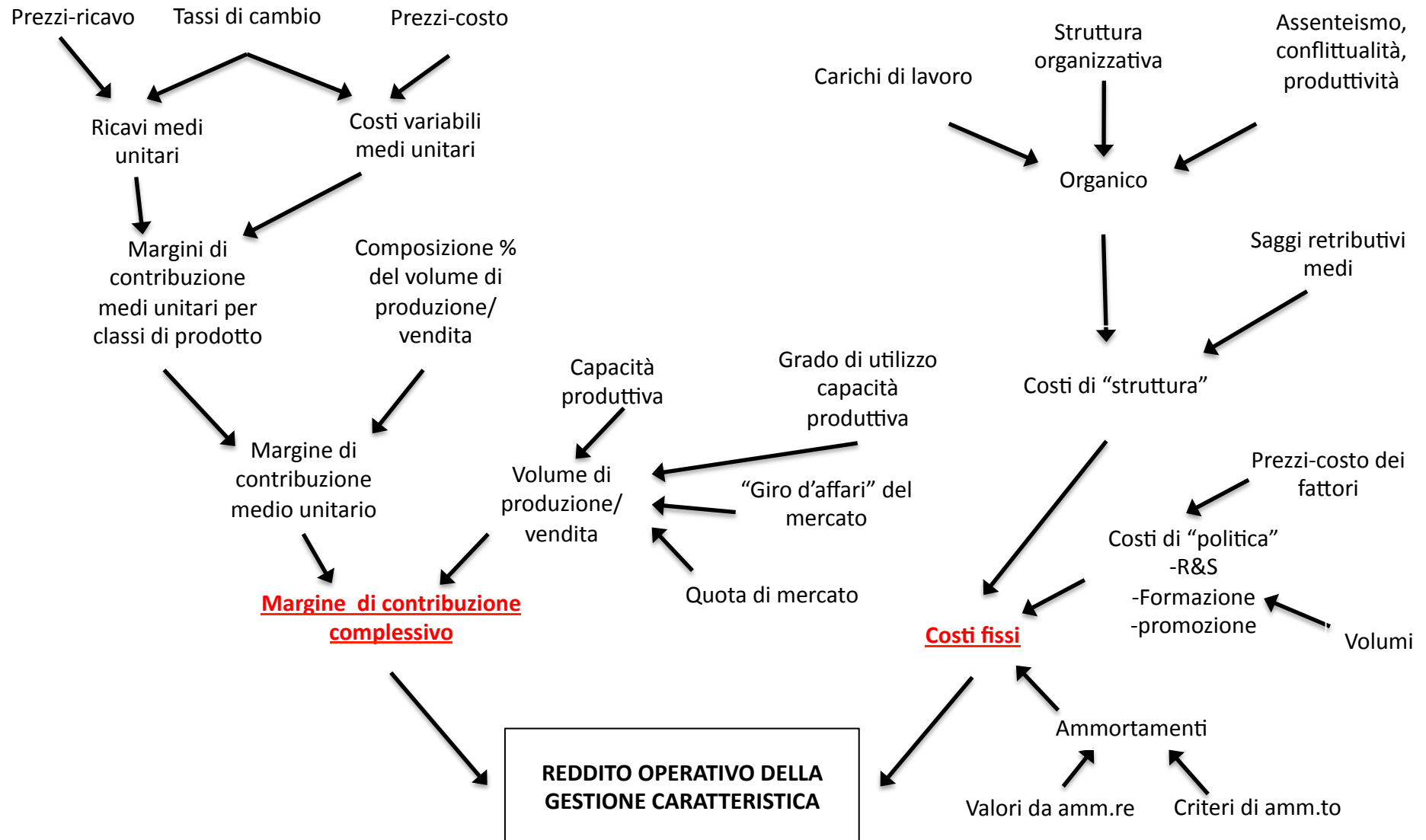
1. MARGINE DI CONTRIBUZIONE

(= fatturato – costi variabili)

2. COSTI FISSI

(= ammortamenti + costi di struttura + costi di politica)

Le determinanti del reddito operativo



Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

Il margin di contribuzione viene a dipendere da alcune importanti quantità economiche (prezzi-costo; prezzi-ricavo; tassi di cambio; rendimenti) e può essere migliorato attraverso:

1. Allargamento forbice prezzi-costo/prezzi-ricavo
2. Il miglioramento dell'efficienza di impiego dei fattori variabili
3. Lo spostamento del mix di produzione/vendita sui prodotti (o sulle varietà di prodotto) più remunerativi
4. L'aumento del volume produzione/vendita

Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

L'andamento dei costi fissi si riconnette a:

- “costi di struttura”: dove hanno notevole influsso gli organici delle unità organizzative, i saggi retributivi e le rispettive determinanti (carichi di lavoro, struttura organizzativa, ecc.)
- “costi di politica”: dipendono dalle risorse allocate nelle c.d. attività discrezionali (R&S, formazione, promozione), influenzati dall'efficacia/efficienza delle attività
- “ammortamenti”: che risentono dell'ammontare totale delle immobilizzazioni aziendale e delle aliquote scelte per il processo di ammortamento

Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

Va tenuto presente uno schema di stato patrimoniale riclassificato nel quale le due fondamentali grandezze che impattano sulla formazione del reddito operativo sono:

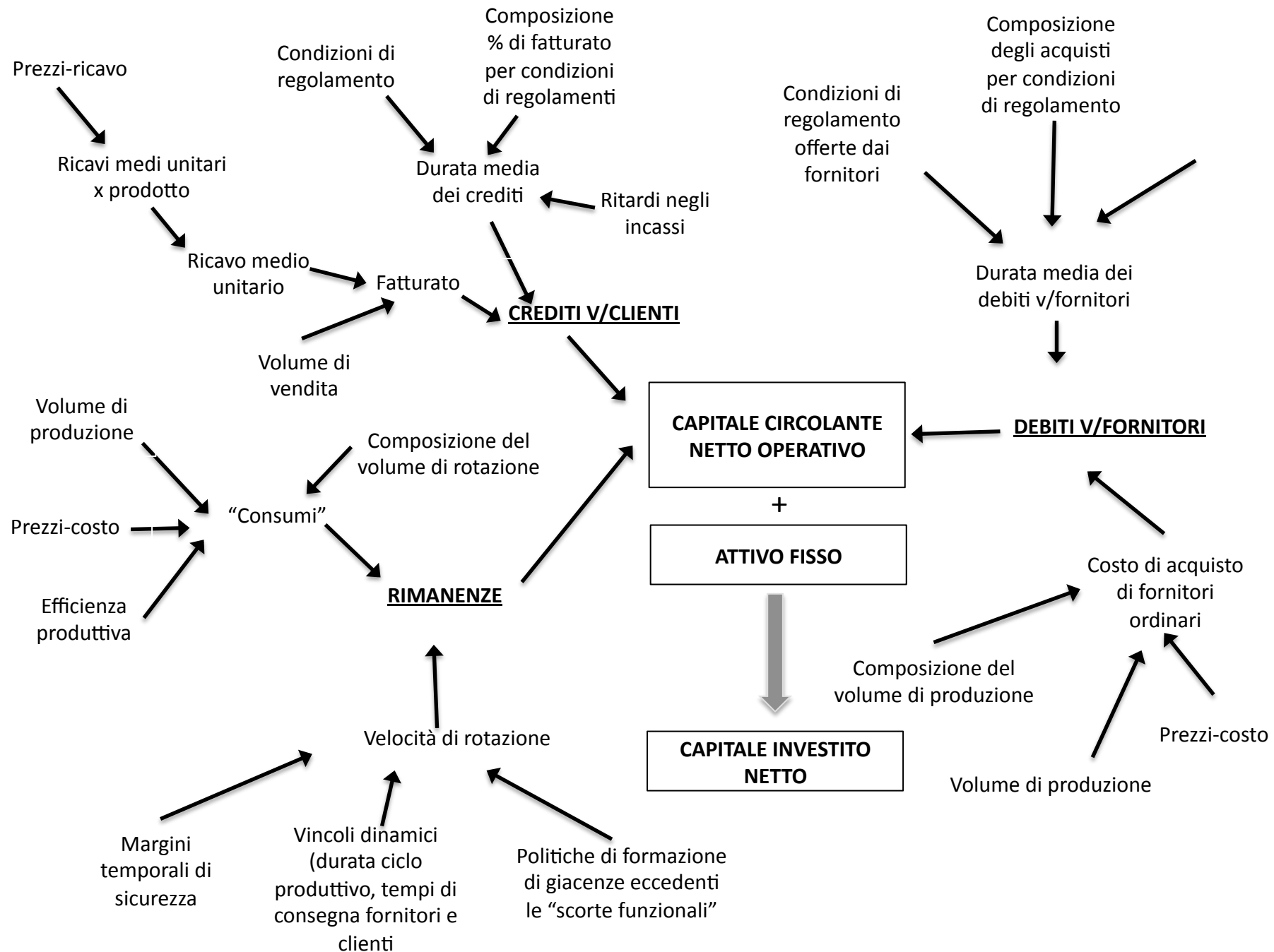
1. CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO

(= crediti v/clienti + rimanenze – debiti v/fornitori)

2. ATTIVITA' FISSE

(= immobilizzazioni immat., mat. e fin.)

Le determinanti del capitale investito netto



Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

L'andamento del capitale circolante netto operativo si riconnette a:

- Prezzi (prezzi-costo e prezzi-ricavo)
- Volumi (di produzione e vendita)
- Rendimenti (dei processi produttivi)
- Composizione dei volumi (mix di vendita per livelli di prezzo-ricavo; mix di fatturato per condizioni di regolamento; mix di produzione per tipologie tecnologiche/merceologiche; mix di acquisti per condizione di regolamento)
- Ritardi temporali (tempi di incasso, di pagamento, dei cicli produttivi, di consegna, di spedizione, incorporati nel sistema di sicurezza scorte)

(tutte grandezze legate al margine di contribuzione)

Le determinanti della redditività operativa

Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

L'andamento delle attività fisse dipende da:

- Ammontare delle immobilizzazioni tecniche e intangibili (in cui incidono i caratteri quali/quantitativi degli stessi e i criteri di valutazione e ammortamento) – questi hanno influenza anche sulla redditività operativa in quanto determinano le capacità produttive e i rendimenti di processo
- Ammontare degli immobilizzi finanziari