

Scuola di Formazione alla Professione dei Dottori Commercialisti



Analisi delle performance in una prospettiva strategica

Andrea Cardoni

Le grandezze strategiche ricavabili dal bilancio di esercizio



- Data la sua obbligatorietà, sistematicità e completezza, nel panorama generale delle società il bilancio rappresenta un documento fondamentale, anche ai fini della strategia
- Il bilancio di esercizio nel formato civilistico può risultare non immediatamente fruibile per entrare nella prospettiva strategica
- E' importante richiamare le principali logiche di riclassificazione e analisi e i più importanti margini patrimoniali ed economici

Le grandezze strategiche ricavabili dal bilancio di esercizio



- Stato patrimoniale: formato civilistico ex.art. 2424

- Possibile riclassificarlo in due principali metodologie, ottenendo differenti margini:
 - 1) Metodo finanziario: basato sulla liquidità/esigibilità delle poste (a breve termine e a lungo termine)
 - 2) Metodo gestionale: basata sulla pertinenza gestionale delle varie aree (gestionale, finanziaria, accessoria)

Schema semplificato di S.P.



Stato Patrimoniale

Immobilizzazioni immateriali	50	Capitale sociale	150
Immobilizzazioni materiali	300	Riserve	40
Immobilizzazioni finanziarie	30	Utili (perdite)	45
Rimanenze di magazzino	350	Fondo TFR	60
Crediti v/clienti	240	Debiti v/fornitori	180
Altri crediti op. (es. IVA)	5	Altri debiti op. (es. trib.)	10
Attività finanziarie	10	Debiti v/banche a b/t	315
Liquidità	15	Debiti v/banche a m/l	200
Totale Attivo	1.000	Totale Passivo	1.000

Analizzando le varie poste secondo la loro natura (operativa o finanziaria), è possibile individuare dei **forti legami tra scelte strategiche e valori di bilancio**

Le grandezze strategiche ricavabili dal bilancio di esercizio



- Le diverse componenti dello stato patrimoniale, attive e passive, possono essere classificate in “gruppi di voci” che rispecchiano la natura operativa o finanziaria delle scelte gestionali o delle condizioni strategiche che li hanno generati
- Tramite tali raggruppamenti è possibile individuare dei forti legami tra scelte strategiche e valori di stato patrimoniale

Schema semplificato di S.P.



Stato Patrimoniale

Immobilizzazioni immateriali	50	Capitale sociale	150
Immobilizzazioni materiali	300	Riserve	40
Immobilizzazioni finanziarie	30	Utili (perdite)	45
Rimanenze di magazzino	350	Fondo TFR	60
Crediti v/clienti	240	Debiti v/fornitori	180
Altri crediti op. (es. IVA)	5	Altri debiti op. (es. trib.)	10
Attività finanziarie	10	Debiti v/banche a b/t	315
Liquidità	15	Debiti v/banche a m/l	200
Totale Attivo	1.000	Totale Passivo	1.000

Scelte industriali e S.P.



Immobilizzazioni immateriali
Immobilizzazioni materiali
Immobilizzazioni finanziarie



Rappresentano l'infrastruttura materiale, immateriale e di gruppo su cui si basa l'attività strategica e operativa di impresa
(Escludendo investimenti accessori e/o finanziari)



Es:

Lavorazioni industriali > macchinari

Alta tecnologia > costi di ricerca, brevetti

Filiali estere > partecipazioni



- DOVE SI OPERA (strategia corporate > es. settore high tech, beni di largo consumo, ecc.)

- COME SI OPERA (tipo di strategia per la ricerca del vantaggio competitivo)

↑
POSTE DI NATURA
OPERATIVA

Scelte industriali e S.P.



Rimanenze di magazzino
Crediti v/clienti
Altri crediti operativi (es. IVA)



Rappresentano l'ammontare di impieghi circolanti che lo svolgimento dell'attività strategica e operativa di impresa comporta



Es:

- Lead time industriale > rimanenze
- Tempi di incasso > crediti v/clienti
- Vendite export > IVA a credito



Condizionata in modo significativo da:

- DOVE SI OPERA (settore industriale, settore commerciale)
- COME SI OPERA (tipo di strategia per la ricerca del vantaggio competitivo)

POSTE DI NATURA
OPERATIVA



Scelte industriali e S.P.



Fondo TFR
Debiti v/fornitori
Altri debiti operativi (es. tributari)



Rappresentano l'ammontare di fonti di supporto che lo svolgimento dell'attività strategica e operativa di impresa assicura



Es:

- Numero dipendenti > fondo TFR
- Tempi di pagamento > debiti v/fornitori
- Dilazione pagamento tasse > altri debiti operativi



Condizionati in modo significativo da:

- DOVE SI OPERA (es. labour intensive/capital intensive)
- COME SI OPERA (es. vantaggio competitivo basato su rapporti privilegiati con fornitori)

POSTE DI NATURA
OPERATIVA



Scelte finanziarie e S.P.



Capitale sociale
Riserve
Utili (perdite)



Rappresentano l'ammontare di fondi che i proprietari/soci dell'impresa investono per sostenere finanziariamente il business



Condizionati in modo significativo da:

- disponibilità finanziarie del soggetto economico
- rendimento del capitale investito
- attitudine al rischio
- andamento dei mercati finanziari
- andamento tassi di rendimento di mercato

↑
POSTE DI NATURA
FINANZIARIA

Scelte finanziarie e S.P.



Attività finanziarie
Liquidità

Debiti v/banche a breve termine
Debiti v/banche a m/l termine



Rappresentano l'ammontare di saldi finanziari attivi o passivi che l'azienda presta o richiede al sistema bancario e finanziario



Condizionati in modo significativo da:

- fabbisogni finanziari del business
- flussi di cassa prodotti
- scelte finanziarie
- andamento dei mercati finanziari
- andamento tassi di interesse di mercato

↑
POSTE DI NATURA
FINANZIARIA

Le grandezze strategiche ricavabili dal bilancio di esercizio





ACCORPANDO NELLO SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE
LE VARIE COMPONENTI (ATTIVE E PASSIVE) RIFERITE ALLE
POSTE DI NATURA OPERATIVA E FINANZIARIA SI OTTIENE
LO SCHEMA DI RICLASSIFICA DI TIPO “GESTIONALE”



Rilettura "gestionale" dello S.P.



Stato Patrimoniale "gestionale"

Investimenti strutturali 380 Immobilizzazioni immateriali 50 Immobilizzazioni materiali 300 Immobilizzazioni finanziarie 30	Patrimonio Netto 235 + Capitale sociale 150 + Riserve 40 +/- Utili (perdite) 45
Capitale Circ. Netto Op. 345 + Rimanenze di magazzino 350 + Crediti v/clienti 240 - Debiti v/fornitori (180) - Fondo TFR (60) +/- Altri crediti e debiti operativi (5)	Posizione Fin. Netta 490 + Debiti v/banche a b/t 315 + Debiti v/banche a m/l 200 - Attività finanziarie (10) - Liquidità (15)
Capitale Inv. Netto 725	Capitale Inv. Netto 725
 Influenza dinamiche di business (strategia industriale)	 Influenza mercati finanziari (strategia finanziaria)

Lettura in chiave “strategica”



- Dal lato degli impieghi il capitale investito netto (CIN) rappresenta l'ammontare di risorse “nette”, strutturali e circolanti, che l'azienda investe per operare nell'area (o aree) strategica in cui ha scelto di competere (= **strategia industriale**); in particolare:

Investimenti strutturali (IS): necessari per allestire e mantenere l'infrastruttura tangibile, intangibile e di gruppo idonea ad operare con successo nel segmento di riferimento (es. abbigliamento luxury)

Capitale Circolante Netto operativo (CCNop): connesso agli impieghi operativi in crediti e rimanenze, al netto dei benefici finanziari derivanti dalle passività operative spontanee

Lettura in chiave “strategica”



- Dal lato delle fonti il capitale investito netto (CIN) rappresenta l'ammontare delle fonti messe a disposizione dal soggetto economico (imprenditore/soci) e richieste al sistema bancario/finanziario, in funzione delle scelte di composizione della struttura finanziaria (= **strategia finanziaria**):

Patrimonio Netto (PN): risorse finanziarie investite in capitale di rischio dagli shareholders con l'aspettativa di ottenere adeguati ritorni di remunerazione

Posizione Finanziaria Netta (PFN): risorse finanziarie chieste a prestito in varie forme tecniche (scoperti di conto, anticipi, mutui, ecc.) al sistema bancario/finanziario per coprire i rimanenti fabbisogni generati dall'operatività aziendale

Letture in chiave “strategica”



- Lo schema di Stato Patrimoniale così rappresentato consente:
 - Analisi e Valutazione dell’impatto della strategia industriale sugli investimenti strutturali (es. barriere all’entrata per settori “branded”)
 - Analisi e Valutazione dell’impatto della congiuntura e delle scelte strategiche sul capitale circolante netto operativo (es. recessione, apertura nuovi mercati)
 - Analisi e Valutazione degli impatti della strategia industriale sulla composizione della struttura finanziaria aziendale (es. crescita)

Le grandezze strategiche a livello economico



- Conto economico: formato civilistico ex.art. 2425

- Possibile riclassificarlo in 3 principali metodologie, ottenendo differenti margini intermedi:
 - 1) Valore aggiunto: basato sulla natura del fattore produttivo utilizzato (acquisti, servizi, personale, ammortamenti)
 - 2) Funzionale: basata sulla destinazione dei fattori nelle varie aree (produttiva, commerciale, amministrativa)
 - 3) Margine di contribuzione: basato sulla fissità/variabilità dei costi

Schema semplificato di C.EC.



Conto Economico

(+) Ricavi operativi	1.500
(-) Costi operativi	(1.400)
<hr/>	
(=) Risultato operativo (EBIT)	100
(-) Interessi	(30)
(-) Imposte	(25)
<hr/>	
(=) Risultato netto	45

L'importanza dell'EBIT



L'EBIT (Earning Before Interest Tax) misura la redditività della gestione operativa caratteristica:

- È un margine “economico” che misura la vitalità reddituale dell'azienda con riferimento ai processi caratteristici
- Tende ad essere rappresentato dalla differenza A-B del conto economico civilistico (limiti)
- E' un indicatore relativamente svincolato dal modo in cui l'impresa si finanzia (efficacia ed efficienza aziendale)

Le grandezze strategiche ricavabili dal bilancio di esercizio



L'ANALISI DELLE PERFORMANCE ECONOMICHE IN
PROSPETTIVA STRATEGICA RICHIEDE UN
APPROFONDIMENTO DEI COSTI OPERATIVI CHE NASCE
DALLA SEGUENTE DOMANDA:

COME POSSONO ESSERE CLASSIFICATI I COSTI OPERATIVI ???



La classificazione dei costi



3 criteri alternativi per classificare i costi operativi



La classificazione per “natura”



I costi vengono distinti in base alla “natura” del fattore produttivo:

	(in dettaglio)	
- Beni (es. materie prime, merci, materiali, ecc.)	600	} Fattori esterni
- Servizi (es. consulenze, provvigioni, utenze, ecc.)	200	
- Personale (dirigenti, impiegati, operai)	500	} Fattori interni
- Ammortamenti (fabbricati, macch., software, ecc.)	100	
TOTALE	1.400	

La classificazione per “destinazione”



I costi vengono distinti in base alla loro allocazione rispetto ad un “oggetto di destinazione”

Se l’”oggetto di destinazione sono le “aree funzionali”, la distinzione sarà tra:

	<u>(in dettaglio)</u>
- Costi dell’area “Produzione” (o costi produttivi)	950
- Costi dall’area “Commerciale” (o costi comm.li)	300
- Costi dell’are “Amministrativa” (o costi amm.vi)	150
TOTALE	1.400

La classificazione per “comportamento”



I costi vengono distinti in base al loro comportamento al variare del volume operativo

	(in dettaglio)
- Costi variabili	900
- Costi fissi	500
TOTALE	1.400

Le grandezze strategiche ricavabili dal bilancio di esercizio



APPLICANDO I TRE CRITERI ALTERNATIVI DI
CLASSIFICAZIONE DEI COSTI SI OTTENGONO TRE SCHEMI
DI ANALISI DELLE PERFORMANCE ECONOMICHE:

- A “VALORE AGGIUNTO” (natura)
- “FUNZIONALE” (destinazione)
- A “MARGINE DI CONTRIBUZIONE” (comportamento)





La riclassifica con costi divisi per “natura”

C.ec. riclassificato a “Valore aggiunto”

(+) Ricavi operativi	1.500
(-) Costi esterni (beni e servizi)	(800)
(=) VALORE AGGIUNTO	700
(-) Costi del personale	(500)
(=) EBITDA	200
(-) Ammortamenti e svalutazioni	(100)
(=) EBIT	100

La valenza strategica del Valore Aggiunto



- Il “valore aggiunto” rappresenta la quota lorda di ricchezza che l’azienda produce rispetto al valore dei beni e dei servizi acquisiti da fornitori esterni grazie al processo di trasformazione economica
- L’ammontare del valore aggiunto dipende in modo significativo dal settore in cui l’azienda opera (settori a basso valore aggiunto e ad alto valore aggiunto: es. commercio vs industria)
- In termini di analisi strategica, ci sono forti collegamenti con la catena del valore di Porter, intesa come sistema delle attività che consentono all’azienda di cedere il suo “output” ad un valore superiore al costo degli “input” (questo plusvalore coincide con il valore aggiunto)
- Lo schema analizza le modalità di distribuzione di tale valore tra i vari soggetti che hanno partecipato al processo produttivo (stakeholders)

La valenza strategica dell'EBITDA



L'EBITDA (Earning Before Interest Tax Depreciation Amortization) rappresenta un margine particolarmente importante nell'analisi strategica della performance aziendale dal momento che:

- è un margine “economico” che misura la vitalità reddituale dell'azienda in modo oggettivo (perché non influenzato dalle politiche di bilancio) e con riferimento ai processi caratteristici
- considera componenti economiche a cui sono associate effettive dinamiche finanziarie di entrate e uscite (ricavi e costi monetari) e approssima pertanto il flusso di cassa lordo prodotto dalla gestione

La riclassifica con costi divisi “destinazione”



C.ec. riclassificato “Funzionale”

(+) Ricavi operativi	1.500
(-) Costi produttivi	(950)
(=) UTILE LORDO INDUSTRIALE	550
(-) Costi commerciali	(300)
(-) Costi amministrativi	(150)
(=) EBIT	100

La valenza strategica dell'utile lordo industriale



- l'Utile lordo industriale misura la quota di ricchezza che l'azienda ha prodotto grazie al suo processo di trasformazione fisico-tecnica (o economica), ovvero il valore dei ricavi operativi che residua detraendo i soli costi industriali, diretti ed indiretti, sostenuti per realizzare il prodotto

- lo schema può avere una forte valenza se collegato con all'analisi strategica dei fattori organizzativi, dal momento che riesce a pesare la quota di risorse consumate dalle varie aree funzionali nel processo produttivo.

La riclassifica con costi divisi per “comportamento”



C.ec. riclassificato a “Margine di contribuzione”

(+) Ricavi operativi	1.500
(-) Costi variabili	(900)
(=) MARGINE DI CONTRIBUZIONE	600
(-) Costi fissi	(500)
(=) EBIT	100

La valenza strategica del margine di contribuzione



- Il margine di contribuzione rappresenta l'ammontare di ricchezza prodotta dall'azienda tramite i ricavi operativi che, dopo aver coperto i costi variabili, “contribuisce” alla copertura dei costi fissi
- E' una misura del grado di leva operativa che l'azienda usa nella strutturazione del suo processo produttivo
- Ha forti collegamenti con l'analisi di redditività e del Break Even Point
- Può essere usato con efficacia nella programmazione flessibile