
Misurazione delle performance

Analisi di bilancio

— Cdl. Diritto, Economia e Strategia Aziendale —
Prof. Daniela Mancini

Fasi dell'analisi di bilancio

- Riclassificazione dello stato patrimoniale
- Riclassificazione del conto economico
- Calcolo e analisi degli indici e dei margini:
 - Di composizione
 - Di correlazione
- Analisi della struttura finanziaria
- Analisi della redditività
- Analisi della leva finanziaria
- Analisi della leva operativa

SP di pertinenza gestionale

Crediti netti verso clienti

- + Magazzino prodotti
- +Magazzino materie
- Debiti verso fornitori correnti
- +/- Crediti/debiti Iva
- debiti di lavoro

CAPITALE CIRCOLANTE COMMERCIALE

- fondo TFR
- + immobilizzazioni tecniche

CAPITALE INVESTITO NETTO OPERATIVO

- + componenti finanziarie e tecniche attive

CAPITALE INVESTITO NETTO GLOBALE

- componenti finanziarie passive

CAPITALE NETTO

CE e SP: un confronto

Ricavi netti di vendita

- costi variabili industriali:
consumo di materie
servizi variabili industriali
lavoro diretto industriale

MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE

- costi variabili commerciali:
servizi variabili commerciali
lavoro diretto commerciale
svalutazione crediti

MARGINE DI CONTRIBUZIONE TOTALE

- costi fissi

RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO

- +/- proventi e oneri finanziari
- +/- proventi e oneri straordinari
- imposte sul reddito

RISULTATO NETTO

Crediti netti verso clienti

- + Magazzino prodotti
- +Magazzino materie
- Debiti verso fornitori correnti
- +/- Crediti/debiti Iva
- debiti di lavoro

CAPITALE CIRCOLANTE COMMERCIALE

- fondo TFR
- + immobilizzazioni tecniche

CAPITALE INVESTITO NETTO OPERATIVO

- + componenti finanziarie attive

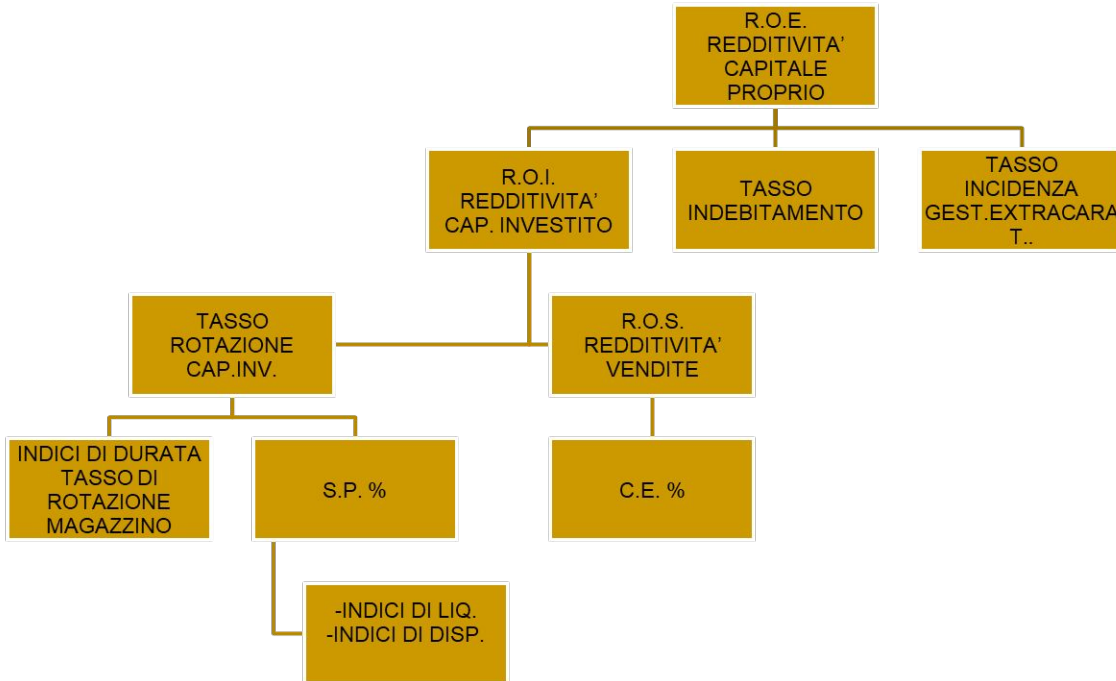
CAPITALE INVESTITO NETTO GLOBALE

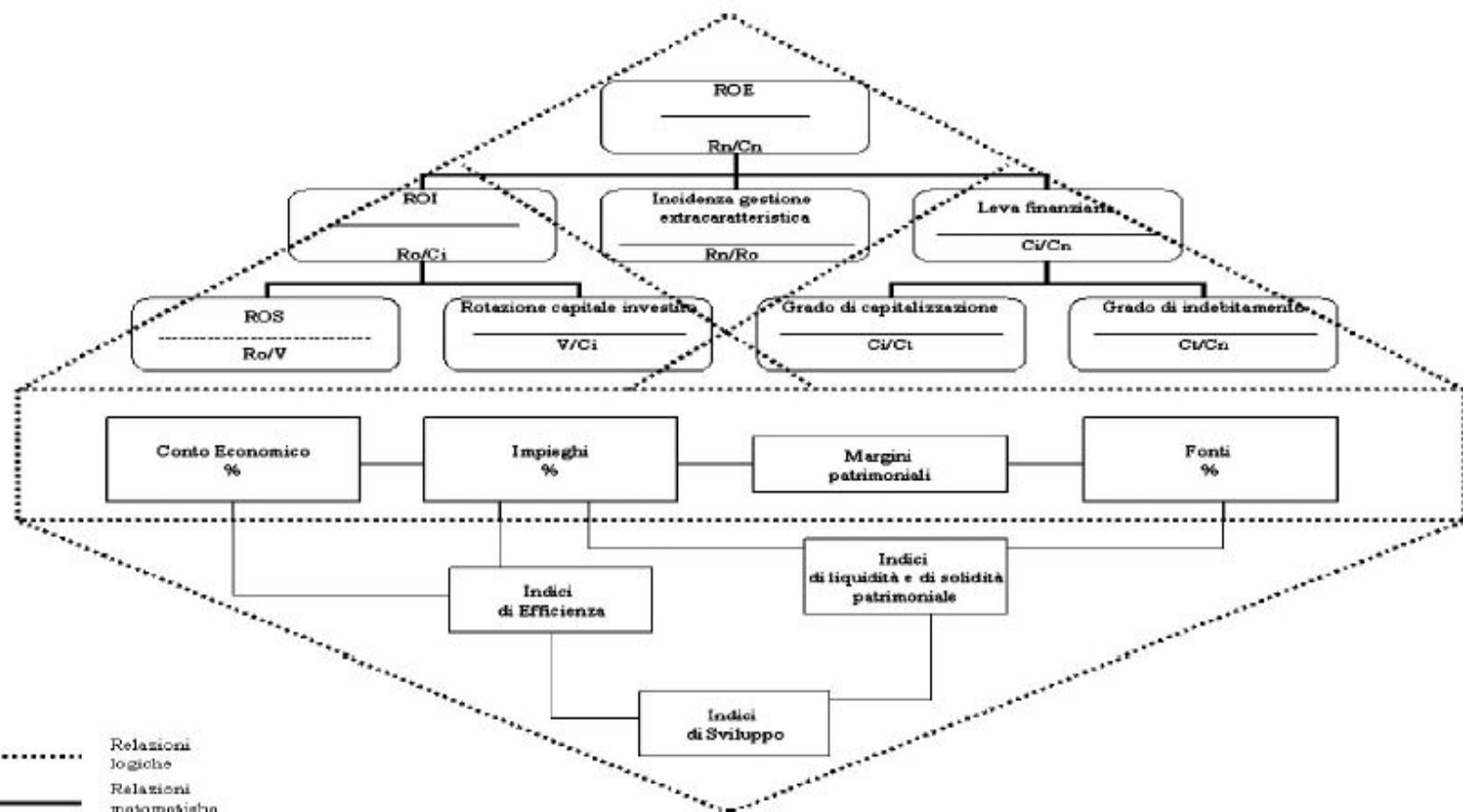
- componenti finanziarie passive

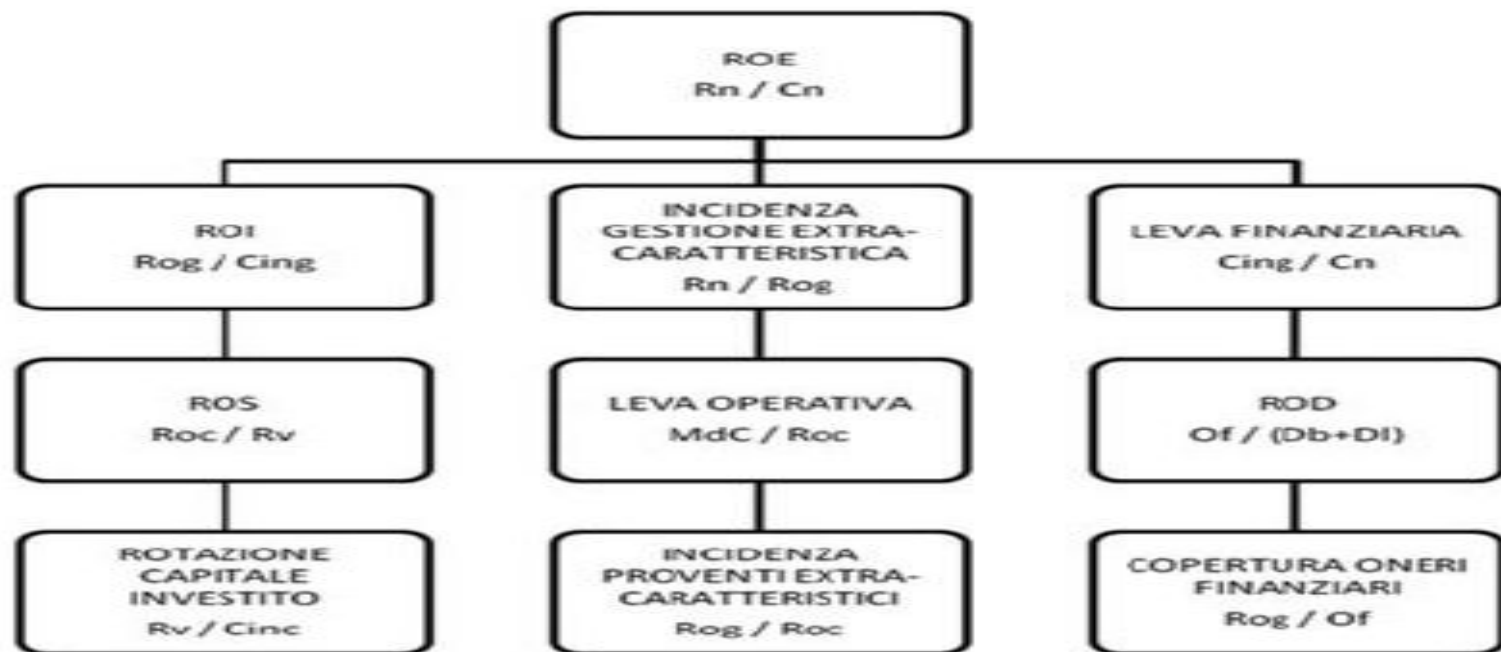
CAPITALE NETTO

EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anni '70-'80: ROE tree – Schema DuPont







Legenda:

Rn =
 Cn =
 Roc =
 Cing =
 Rog =
 Rv =
 MdC =
 Of =
 Db =
 DI =
 Cinc =

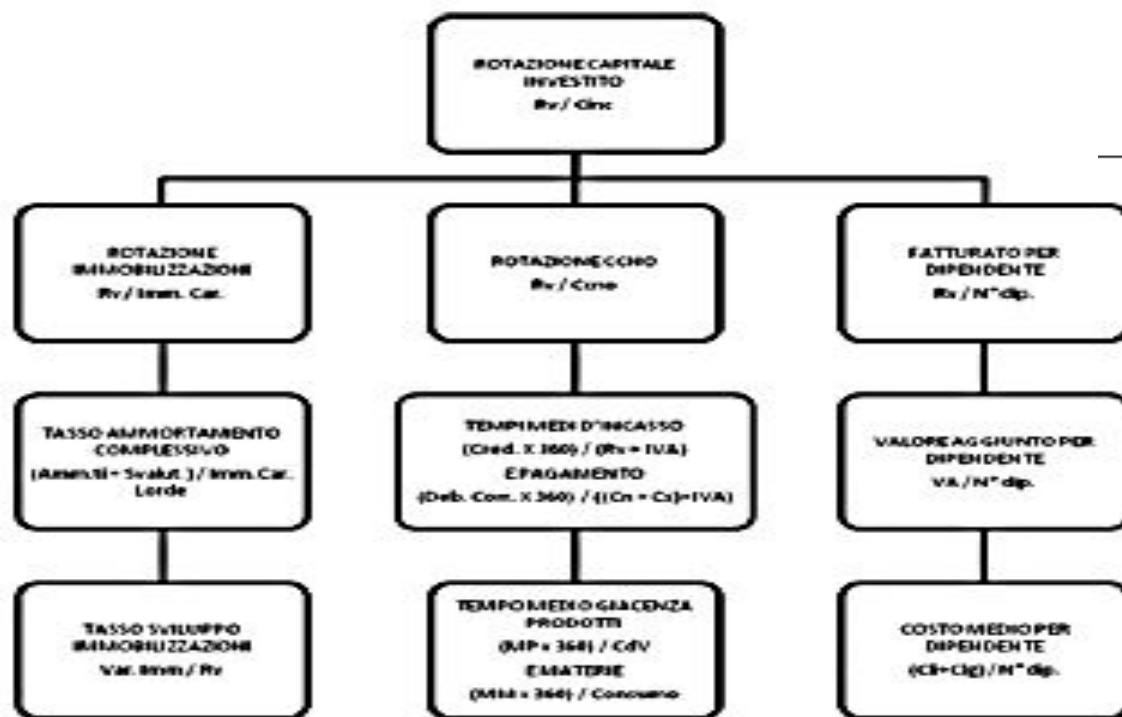
Reddito netto
 Capitale netto
 Risultato Operativo Caratteristico
 Capitale Investito Netto Globale
 Risultato Operativo Globale
 Ricavi di Vendita
 Margine di Contribuzione
 Oneri Finanziari
 Debiti di finanziamento a Breve termine
 Debiti di finanziamento a Lungo termine
 Capitale Investito Netto Caratteristico

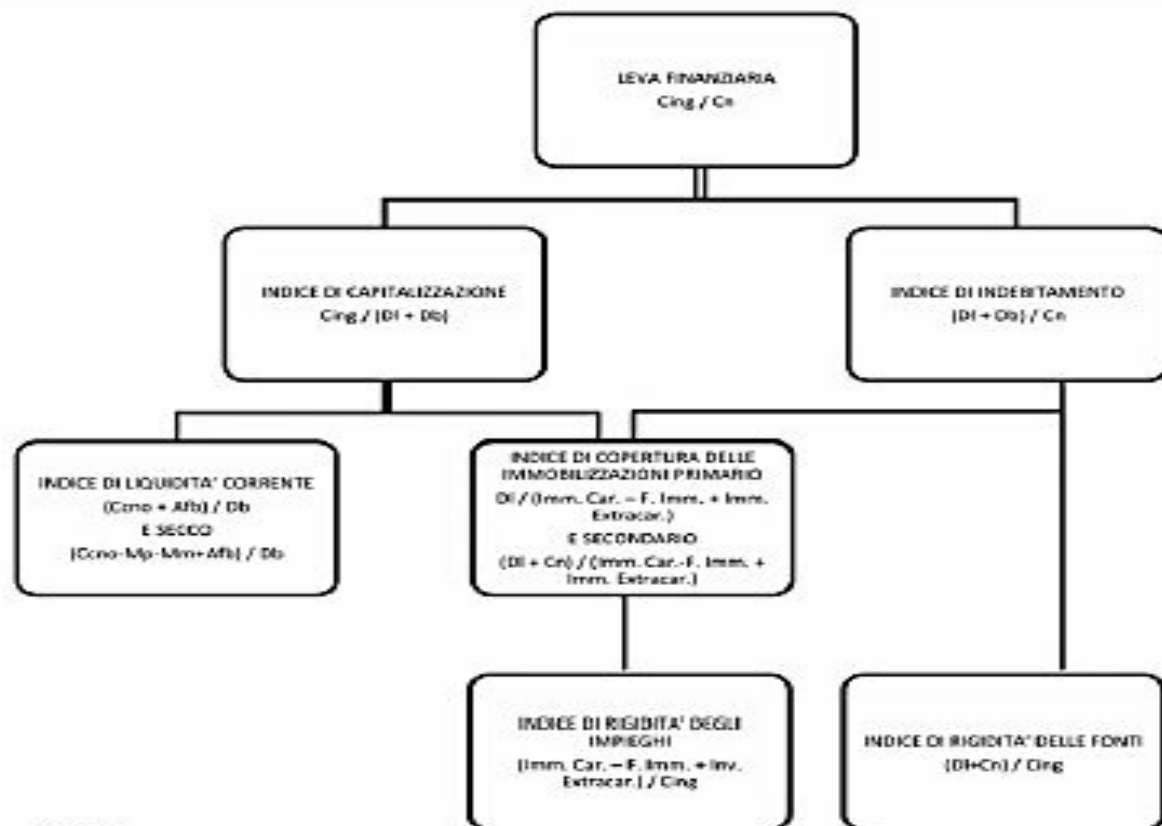
Scomposizione del ROE a 4 fattori

RN	=	RN	RO	OF	CT
CN		RO	OF	CT	CN
ROE		Incidenza gestione extracaratteristica	Copertura degli oneri finanziari tramite RO	Onerosità del capitale di terzo	Indice di indebitamento proprio

Legenda
 Imm. Car.
 Ciro
 N° dip.
 Amm.li
 Svalut.
 Imm. Car.
 Lorde
 Cred.
 Deb. Cor.
 Cms
 Cs
 VA
 Var. Imm.
 M^o
 CdV
 M^o
 Consumo
 Cl
 Clg

- = Immobilizzazioni Caratteristiche
- = Capitale Circolante Netto Operativo
- = Numero Dipendenti
- = Ammortamenti
- = Svalutazioni Immobilizzazioni
- = Immobilizzazioni Caratteristiche Lorde
- = Crediti verso clienti
- = Debiti verso Fornitori Correnti
- = Costi per Materie e Merci
- = Costi per Servizi
- = Valore Aggiunto
- = Variazione di Immobilizzazioni
- = Magazzino Prodotti
- = Costo del Venduto
- = Magazzino Materie
- = Consumo Materie
- = Costo del Lavoro Industriale
- = Costo del Lavoro Generale





Legenda

Afb = Attività Finanziarie a Breve

F. Imm. = Fornitori Immobilizzazioni

Imm. Extracar = Immobilizzazioni Extracaratteristiche



EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anni '70-'80:

- ☐ orientamento verso l'interno dell'azienda, verso il passato e verso dimensioni economico-finanziarie della gestione;
 - ☐ focus su indicatori contabili;
 - ☐ scarsa capacità di esprimere la posizione dell'azienda nel tempo e nello spazio competitivo;
 - ☐ ottica di breve periodo ;
 - ☐ scarsa considerazione delle determinanti operative e strategiche del successo competitivo.
-



EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anni '80: Johnson e Kaplan “Relevance Lost: the rise and fall of management accounting”, 1987

Necessità di:

- ❖ orientamento strategico (nel tempo e nello spazio);
 - ❖ orientamento al cliente;
 - ❖ miglioramento continuo;
 - ❖ attenzione agli asset intangibili (qualità, innovazione, competenze, etc.);
 - ❖ bilanciamento ed integrazione tra diverse dimensioni della performance;
 - ❖ selezione degli indicatori effettivamente rilevanti (key performance indicators);
-



EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Necessità di:

- ❖ orientamento di breve e lungo periodo
 - ❖ orientamento al confronto nello spazio (benchmarking);
 - ❖ orientamento ai processi di creazione di valore e agli stakeholders;
 - ❖ sistemi di misurazione multidimensionali
 - ❖ legame tra strategie ed azioni;
 - ❖ selezione di indicatori legati ad obiettivi congiunti e a processi trasversali;
 - ❖ facile comprensione e comunicazione;
 - ❖ impatto sui comportamenti individuali e legame con il sistema di incentivazione;
 - ❖ coerenza con il sistema di governance.
-

SMP – Caratteri generali 1

I Sistemi di Misurazione delle Performance aziendali (SMP) si definiscono come **l'insieme di strumenti e processi in grado di orientare i manager verso l'adozione di comportamenti validi a produrre risultati misurabili in un futuro più o meno immediato.**

I principi base di un SMP:

- ✓ Chiara definizione dei livelli di performance desiderati;
- ✓ Accurata misurazione dei risultati raggiunti;
- ✓ Stretta correlazione tra obiettivi, risultati ed incentivi.

Richiede una forte integrazione tra competenze di natura manageriale, organizzativa e contabile.

SMP – opinioni contrastanti

I SMP possono determinare contemporaneamente:

- ✓ Una riduzione delle asimmetrie informative e/o un irrigidimento delle azioni manageriali;
- ✓ Stimolo al raggiungimento dei risultati e/o paura di essere valutati con misure accurate;
- ✓ Infrastruttura troppo rigida delle relazioni di causa-effetto e/o rischio nel collegare alle performance meccanismi di premio/punizione.

Proposte dottrinali significative...

Negli ultimi anni la produzione di SMP si è decisamente intensificata. Tra le proposte più significative si segnalano:

- ❖ Il Tableau de Bord;
- ❖ Lo SMART model;
- ❖ La Balanced Scorecard;
- ❖ L'intangible Asset Monitor
- ❖ Il Performance Prism.