

Economia e Gestione delle Imprese

secondo modulo

La misurazione delle performance di impresa

La misurazione delle performance

Lo stato di un fenomeno è influenzato da come esso viene osservato o misurato

W.K. Heisenberg

Tutte le istituzioni dovranno riflettere sul significato di *performance*. Un tempo era chiaro e semplice, oggi non lo è più. E la strategia dovrà basarsi sempre di più su nuove definizioni di *performance*

P. Drucker

What you measure is what you get

R.S. Kaplan, D.P. Norton

Non tutto ciò che conta può essere misurato, non tutto ciò che può essere misurato conta

A. Einstein

I dilemmi e le certezze della misurazione

- ✓ **quali performance misurare?**
- ✓ **come misurarle?**
- ✓ **per chi (ed a quale scopo) misurare le performance?**
- ✓ **quali sono i driver delle performance?**
- ✓ **MISURARE PER CREDERE (Motivazione e Coinvolgimento)**
- ✓ **MISURARE PER AGIRE (Guida a programmazione, decisioni, operation)**
- ✓ **MISURARE PER MIGLIORARE (Sviluppo strategico, commerciale ed economico-organizzativo)**

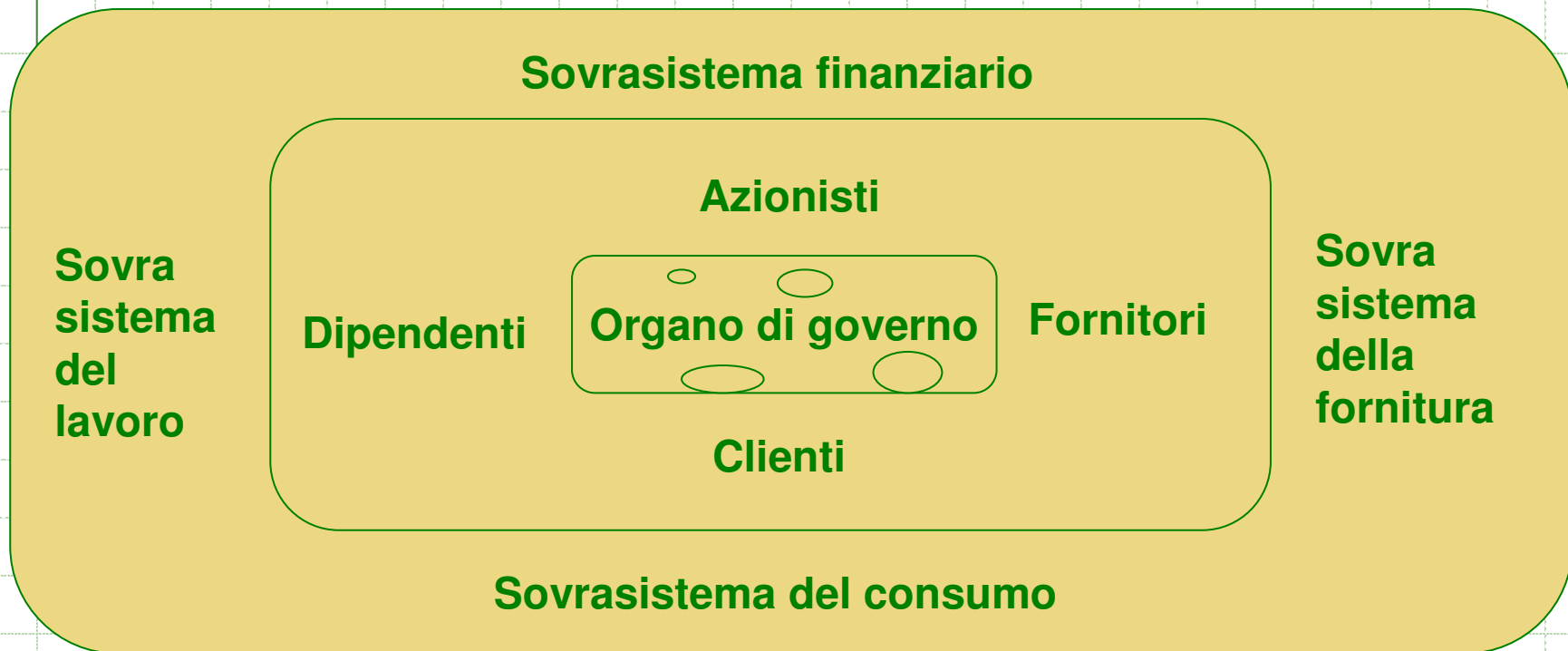
Misure e prestazioni

Il concetto di misurazione può approssimarsi come la ricerca e la costruzione di un sistema di strumenti e di grandezze e di modalità per la rappresentazione di eventi e di oggetti aventi rilievo per l'osservatore.

Il concetto di performance di impresa si presenta complesso e non facilmente inquadrabile. In maniera ampia e generica, e quindi cautelativa, può farsi coincidere con un'espressione quali-quantitativa dei risultati raggiunti dall'attività di un'impresa.

Impresa e sistemi di riferimento

Ambiente e sovrasisistema istituzionale



Strategia e parametri contabili

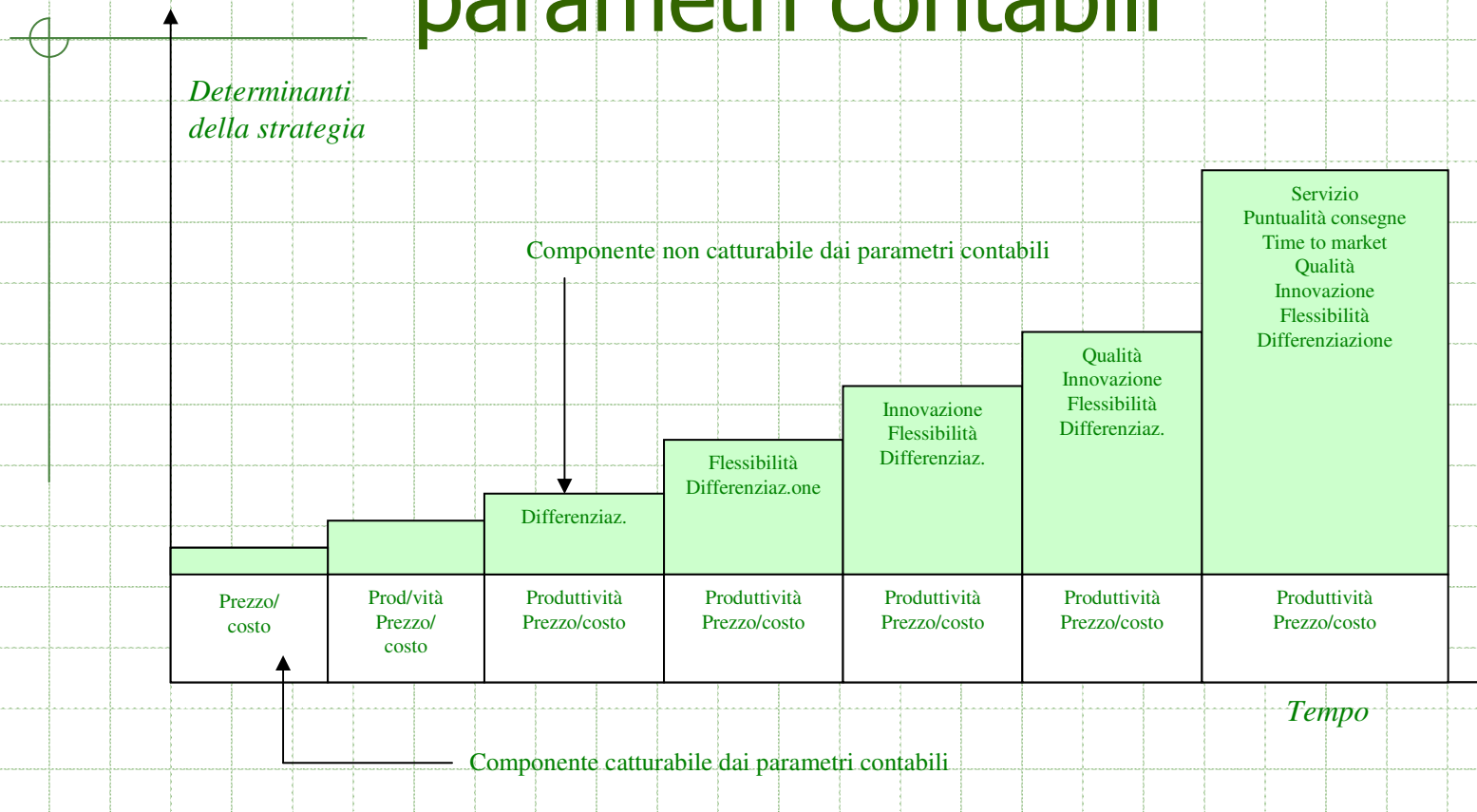


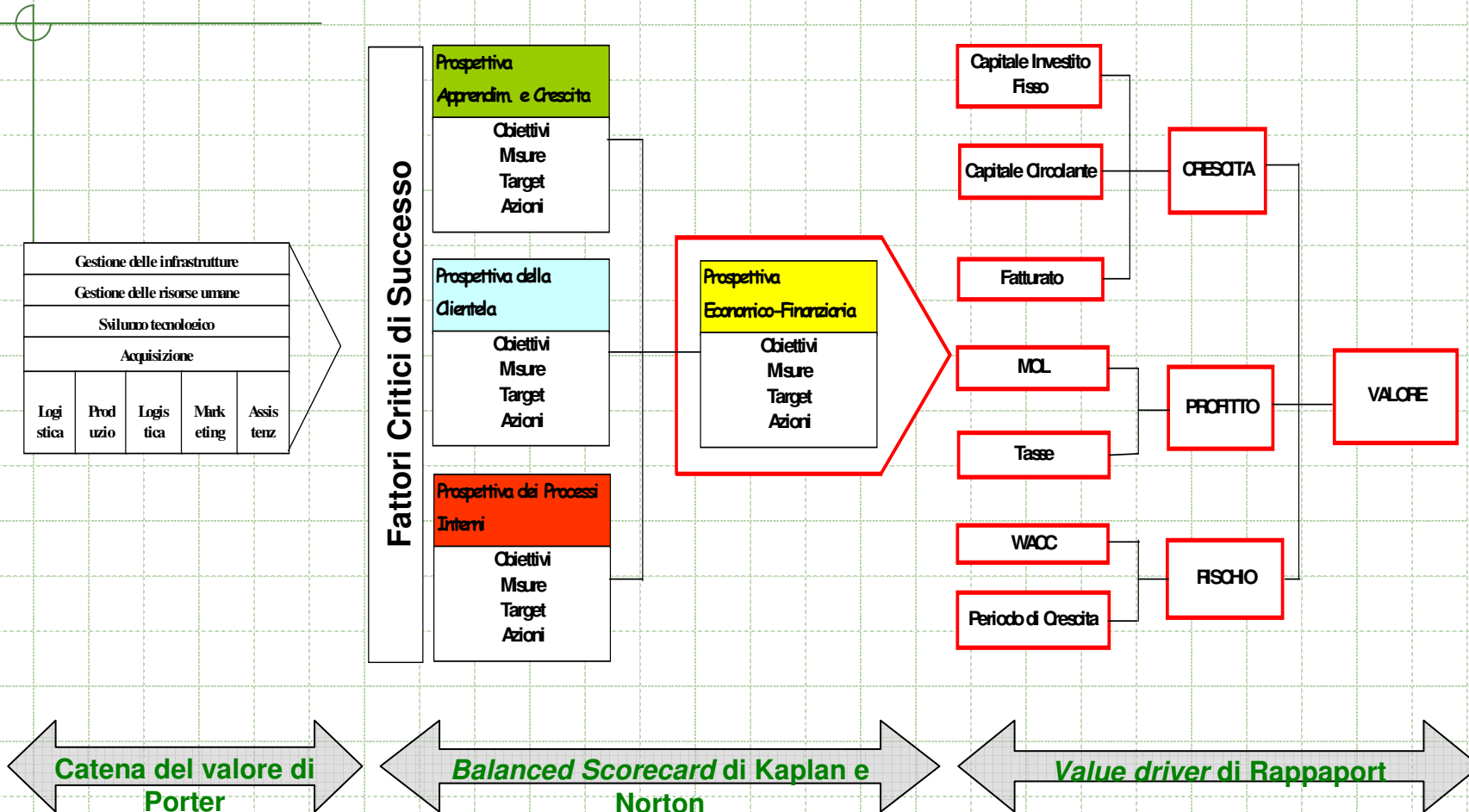
Figura 2 - Determinanti della strategia e parametri contabili. Fonte: *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, R. Silvi (1995)

Limiti degli indicatori contabili

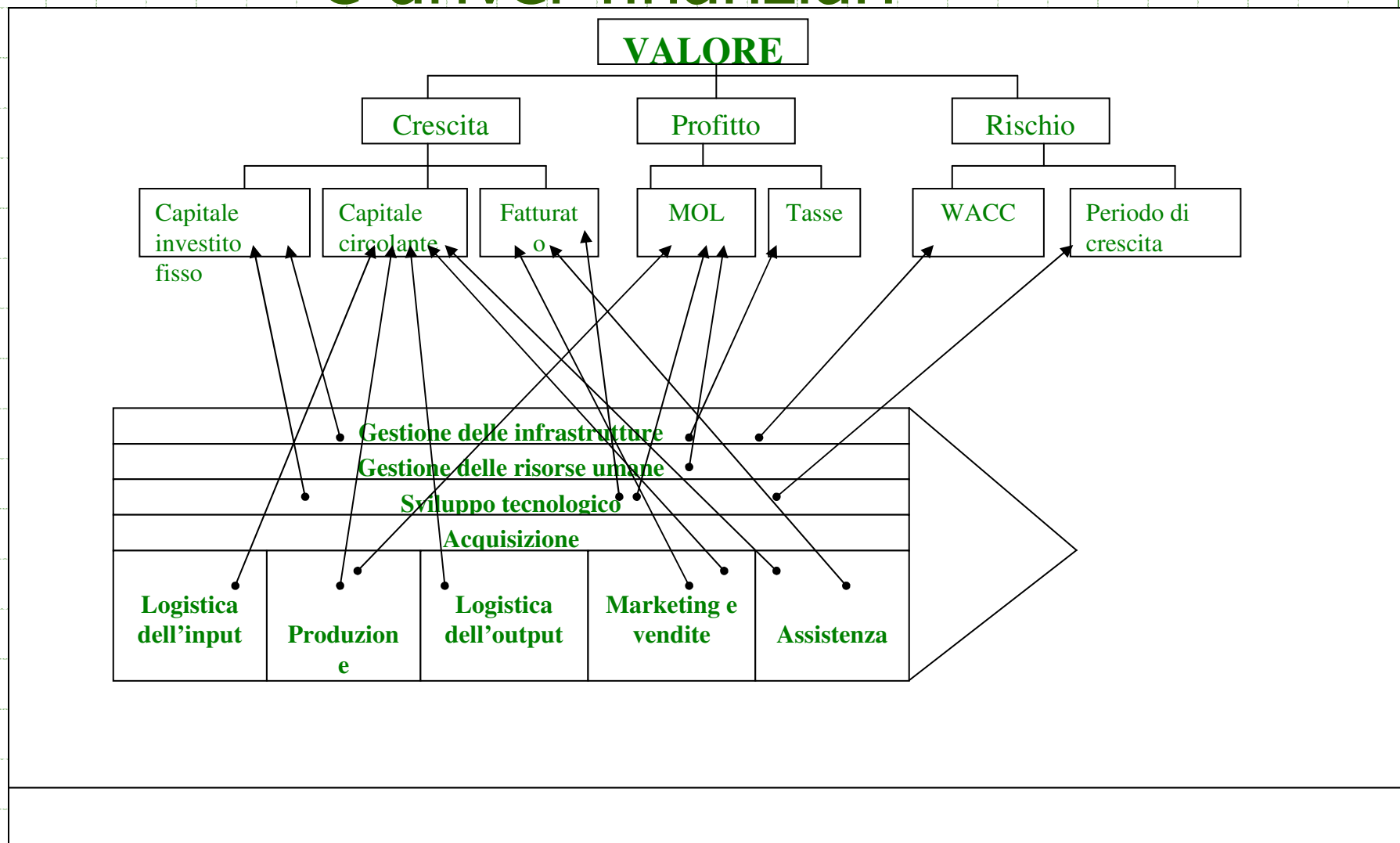
- a) **non univocità dei risultati contabili, modificabili da una qualsiasi variazione delle pratiche contabili adottate dall'impresa (Benston, 1982, Hillman, Keim, 2001; Briloff, 1977, Arnord et al, 1985, Rappaport, 1986);**
- b) **gli indicatori di rendimento mixano grandezze a costo storico (asset) con grandezze correnti (risultati)**
- c) **mancata considerazione dell'incidenza del rischio, e quindi delle aspettative di crescita, sui risultati misurati (Rappaport, 1986; Ludwig et al, 2000)**
- d) **mancato riconoscimento del valore finanziario del tempo in connessione con il costo opportunità dei capitali utilizzati**
- e) **orizzonte significativo di analisi forzatamente ristretto per non creare distonie valutative derivanti dagli incrementi di capitale investito fisso e circolante (Balachandran et al, 1986; Jones, Sharma, 1999)**

non corrispondenza tra crescita del risultato contabile e crescita del valore se non in orizzonti di lungo periodo.

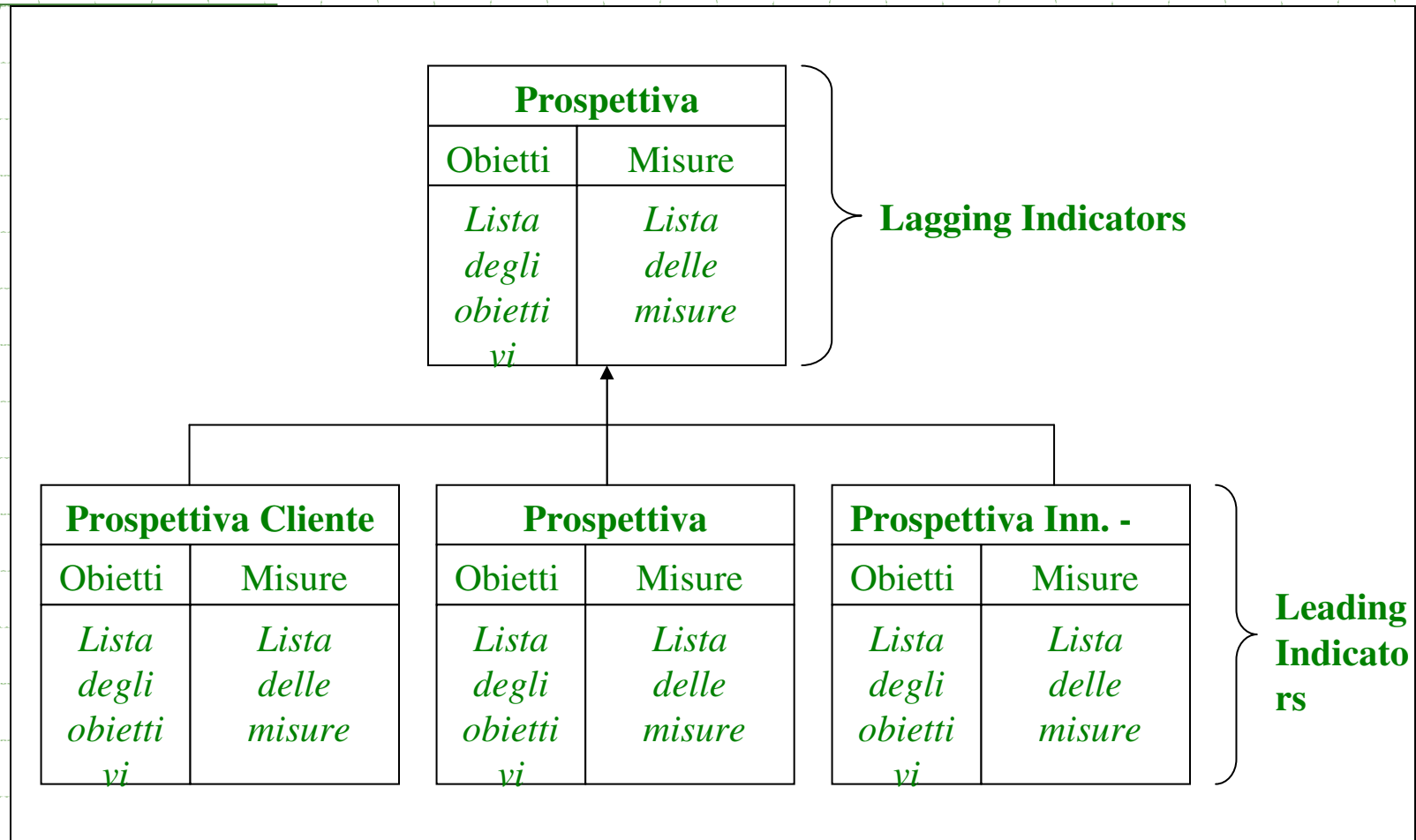
Dalla catena del valore al VBM



Catena del valore e driver finanziari

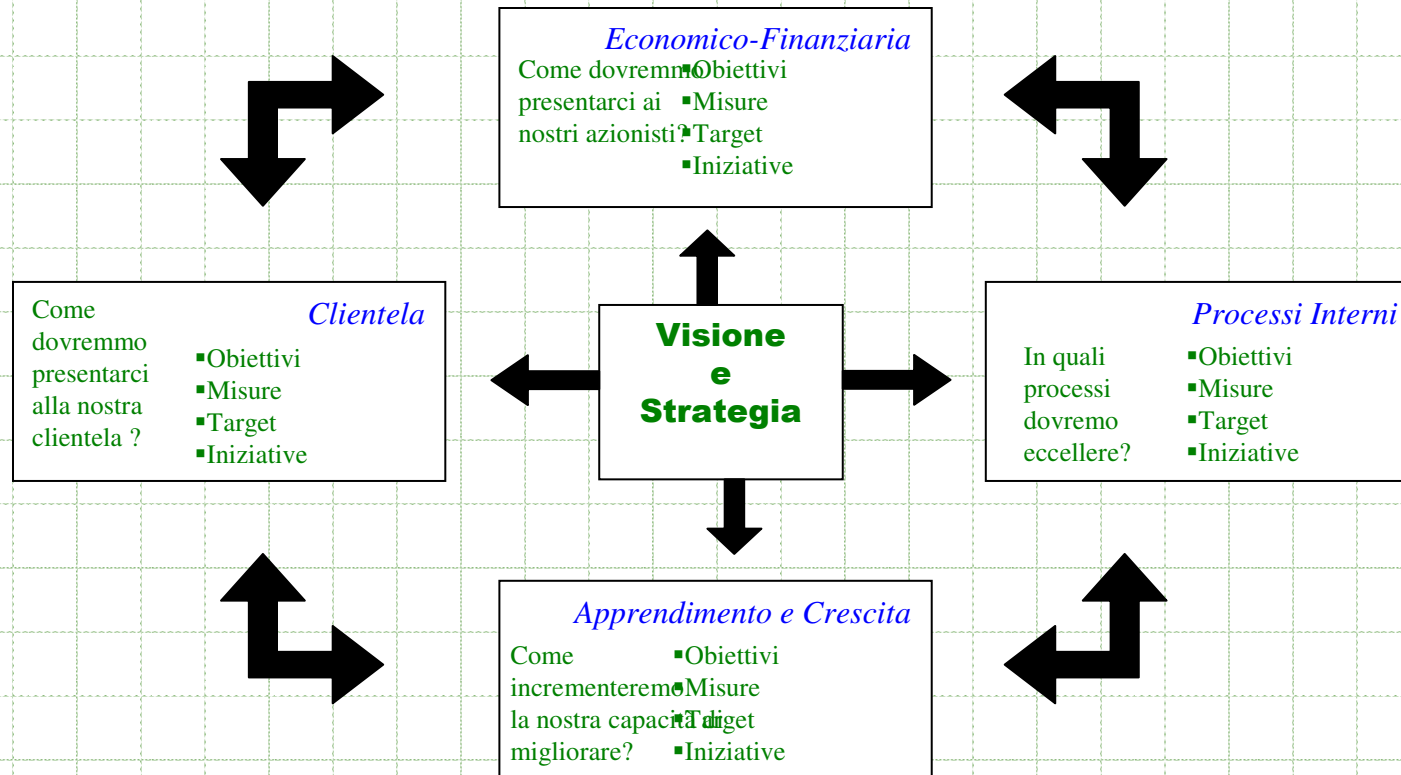


Balanced Scorecard (formulazione originaria)



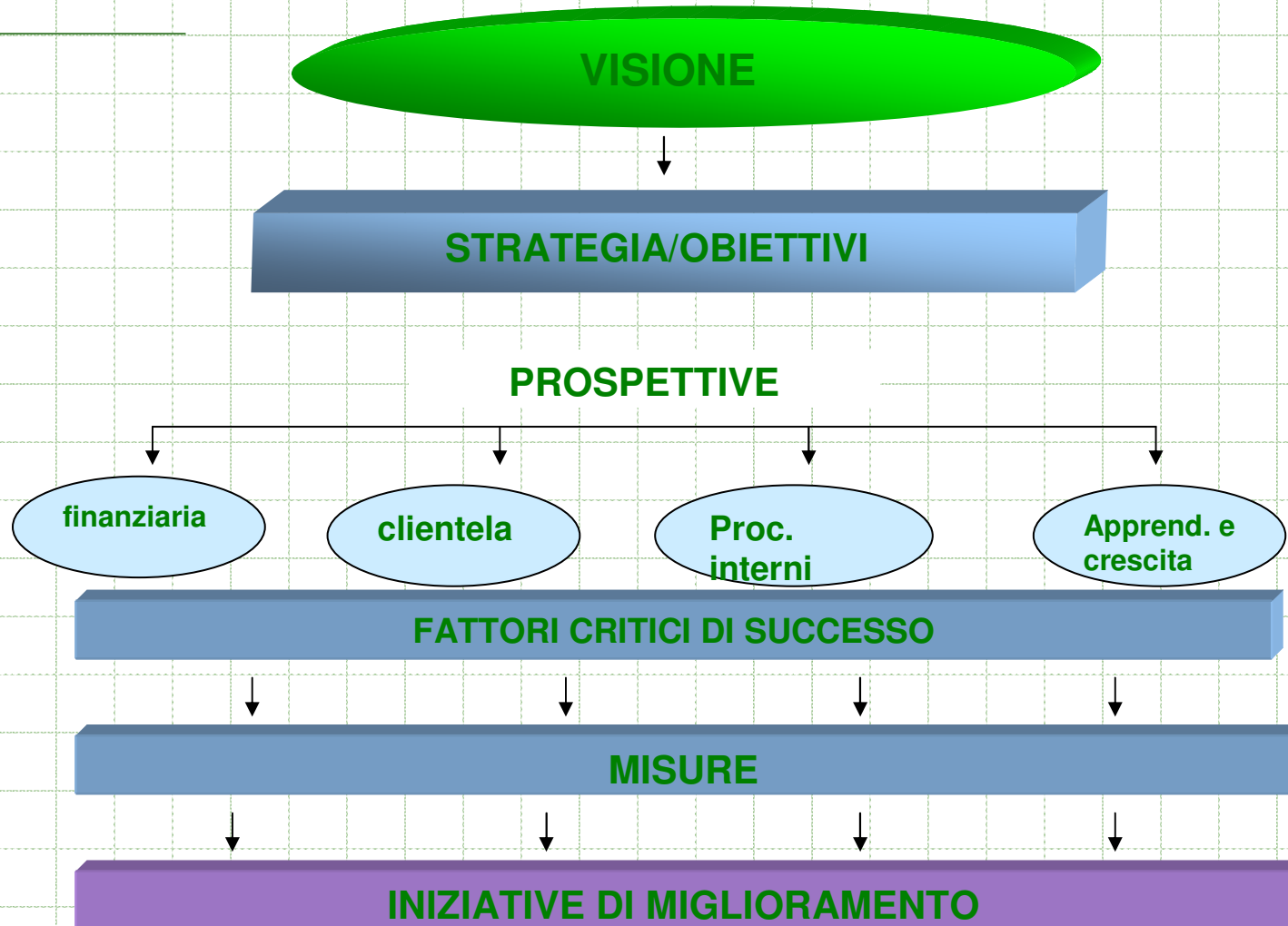
Analisi delle quattro prospettive fondamentali della BSC insieme alla tipologia degli indicatori.

BSC



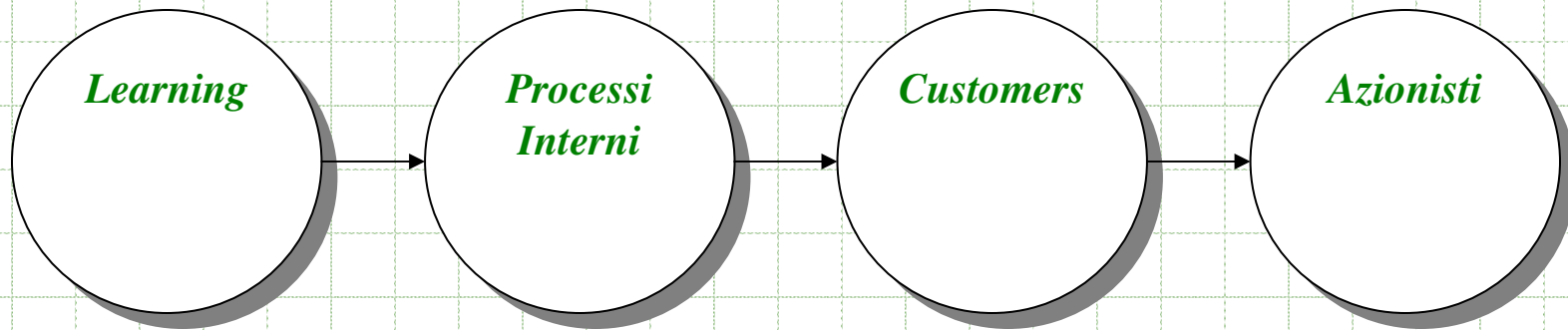
Fonte: Kaplan, R., Norton, D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio 1996.

BSC il sistema





BSC

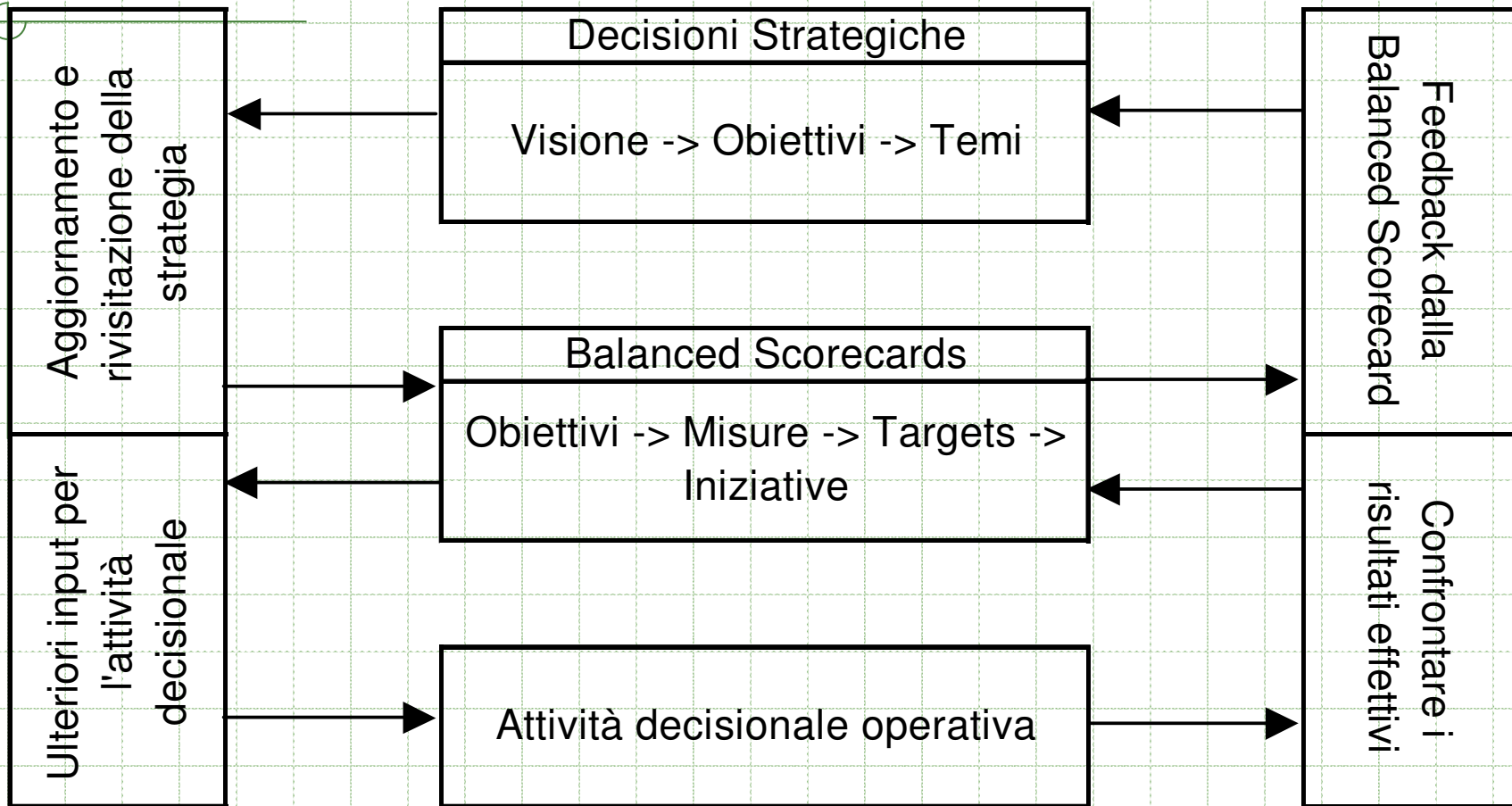


Legami da ricercare nelle prospettive della scheda di valutazione bilanciata (BSC)

BSC Sistema di reporting

	Obiettivi Strategici	Misure	Targets			Iniziative
			Anno 1	Anno 2	Anno 3	
Prospettiva Finanziaria			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
Prospettiva Cliente			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
Prospettiva Processi Interni			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
Prospettiva Apprendimento			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	

Apprendimento e BSC



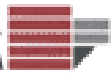
Indicatori di sintesi del valore

	Raccordo C/M	Redditività	Spread
Accounting based	Market to Book ratio MB Market Value added MVA Price Earning Ratio P/E Tobin's Q	ROI – ROE REI	REIR Economic profit EVA [©]
Non accounting based	Tobin's Q	FCFO FCFE	CVA CFROI

MtB ratio

Market to book ratio – MtB

Valore di mercato dell'Impresa / valore contabile



P/E ratio e Tobin's Q

Price-Earning Ratio – $P/E = \text{prezzo azione} / \text{EPS}$

Tobin's Q = $MV \text{ Valore di mercato delle attività} / RV \text{ Costo stimato di sostituzione}$

Indici di performance eco-fin

E' un insieme di misure economico-finanziarie sintetiche

.... si fonda sulle relazioni tra le voci del bilancio e in generale fra i risultati contabili.....

.....e' in genere "ritardato" rispetto ai fenomeni di gestione

Gli scopi dell'analisi per indici

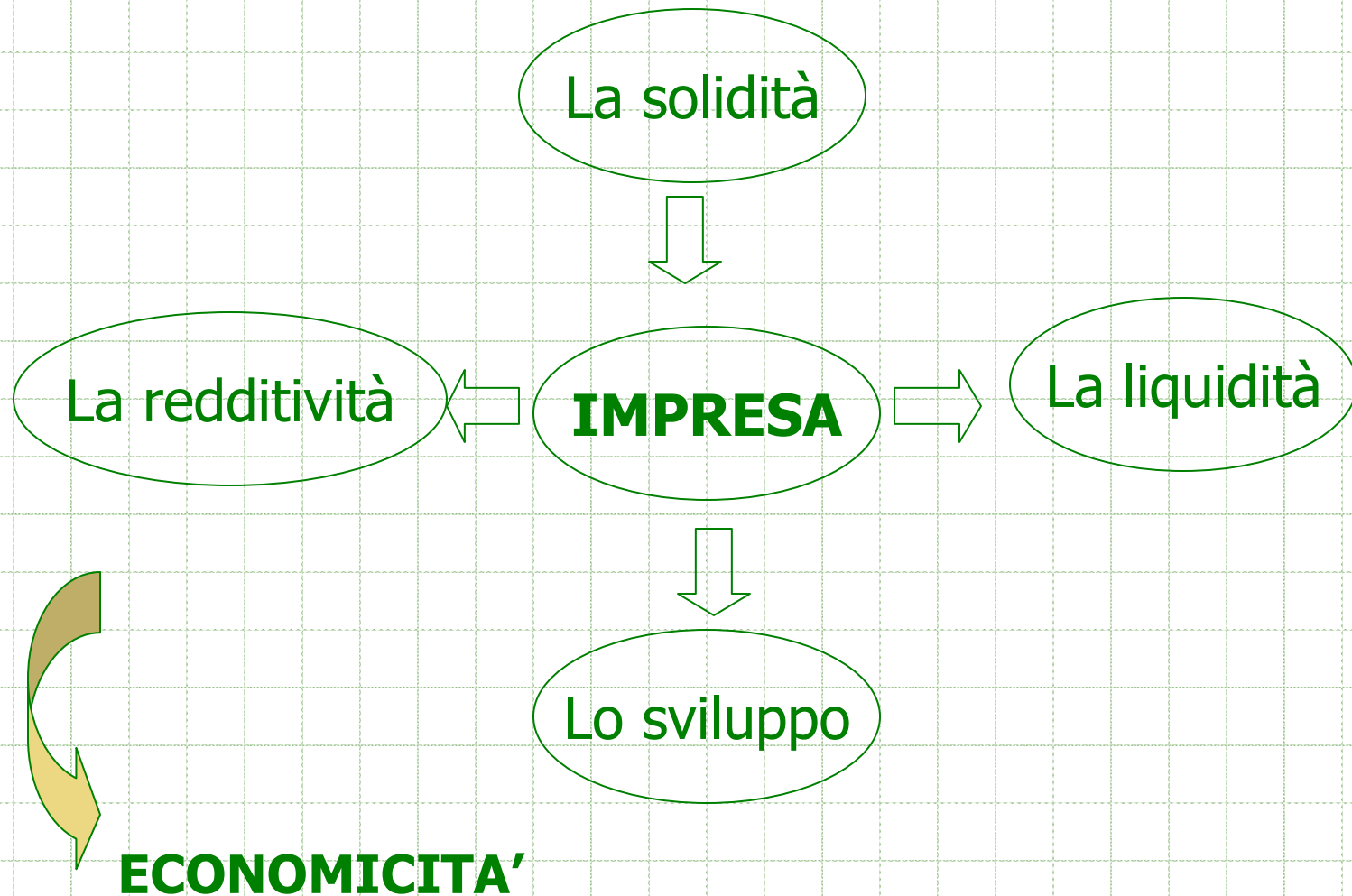
Consente di:

- ✓ Apprezzare la situazione economico-finanziaria dell'impresa
- ✓ Individuare le aree critiche della sua gestione
- ✓ Analizzare le condizioni per un suo corretto sviluppo

A patto di

- ✓ Utilizzare combinazioni di indici
- ✓ Confrontare gli indici con la storia dell'impresa e il settore
- ✓ Verificare l'omogeneità dei diversi bilanci confrontati

Le sezioni dell'analisi



Le variabili chiave per controllare l'equilibrio della struttura architettonica sono:

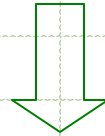
- ✓ Economicità
- ✓ Liquidità
- ✓ Solidità
- ✓ Sviluppo
- ✓ Redditività

attraverso un sistema di indicatori che forniscono informazioni sulla salute delle relazioni/legami all'interno dell'architettura

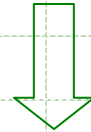


La solidità

La Solidità



E' l'attitudine dell'impresa a sopportare eventi
interni o esterni negativi



Correlazione equilibrata tra Fonti ed Impieghi di
Capitale

Gli indici di solidità: Il margine di struttura

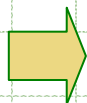
NOME

Margine di struttura

SIGLA

Covering Margin

**MODALITA' DI
CALCOLO**



Mezzi propri – Attivo fisso netto

SIGNIFICATO



Esprime la capacità dell'impresa di coprire gli investimenti in immobilizzazioni con fondi propri;

Se è negativo, indica una situazione di bassa capitalizzazione

Gli indici di solidità: Indice di copertura delle immobilizzazioni

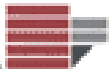
$$\frac{\text{Capitale proprio} + \text{Passività consolidate}}{\text{Immobilizzazioni nette}}$$

La situazione ideale sarebbe se tutti gli investimenti a m/l termine fossero finanziati con capitale di rischio; l'indice sarebbe uguale o superiore a 1.



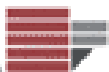
PERFETTO EQUILIBRIO

Attività a Breve	Passività a Breve
Attività fisse	Passività a Lungo E Patrimonio netto



CCN NEGATIVO

Attività a Breve	Passività a Breve
Attività fisse	CCN Negativo
	Passività a Lungo E Patrimonio netto



CCN POSITIVO

Attività a Breve	Passività a Breve
CCN Positivo	Passività a Lungo E Patrimonio netto
Attività fisse	

Gli indici di solidità: Il grado di indebitamento

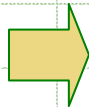
NOME

*Grado di
indebitamento*

SIGLA

Leverage

**MODALITA' DI
CALCOLO**



Debiti a m/l termine + Debiti finanziari a breve

Mezzi propri

• Valore numerico da 0 a infinito

SIGNIFICATO



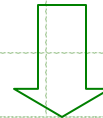
Esprime il rapporto tra mezzi di terzi e i mezzi propri dell'azienda;

Più è elevato, più l'azienda risulta indebitata presso terzi e si incrina la sua solidità.

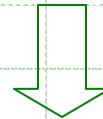


La liquidità

La liquidità



E' la capacità dell'impresa di far fronte a tutte le uscite monetarie che lo svolgimento della gestione comporta.



Correlazione equilibrata tra Passivo Corrente e Attivo Corrente

Gli indici di liquidità: l'indice di Disponibilità

NOME

*Indice di
Disponibilità
Current ratio*

SIGLA

**MODALITA' DI
CALCOLO**



Attivo corrente
**Deb.Fin.ri a breve+Debiti Comm.li
a breve**
•Valore numerico da 0 a Infinito

SIGNIFICATO



Esprime il rapporto tra speranze di incasso a breve (crediti, scorte) ed impieghi di pagamento a breve.

Se presenta valori inferiori a 1, indica la potenzialità di insolvenza, ossia di incapacità a far fronte agli impegni assunti



Gli indici di liquidità: l'indice di Liquidità

Indice di liquidità

Quick ratio

NOME

SIGLA

**MODALITA' DI
CALCOLO**



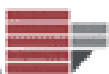
**ATTIVITA' A BREVE
PASSIVITA' A BREVE**

• Valore numerico da 0 a Infinito

SIGNIFICATO



- Evidenzia il grado di liquidità dell'azienda cioè la capacità di rispettare le scadenze a breve termine. Maggiore è il valore dell'indice maggiore è la liquidità.
- Un indice uguale ad 1 esprime un perfetto equilibrio, in cui le passività correnti sono pari alle attività correnti.



INDICI DI LIQUIDITÀ

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO

NOME

Capitale Circolante Netto Operativa

SIGLA

CCN

**MODALITA' DI
CALCOLO**

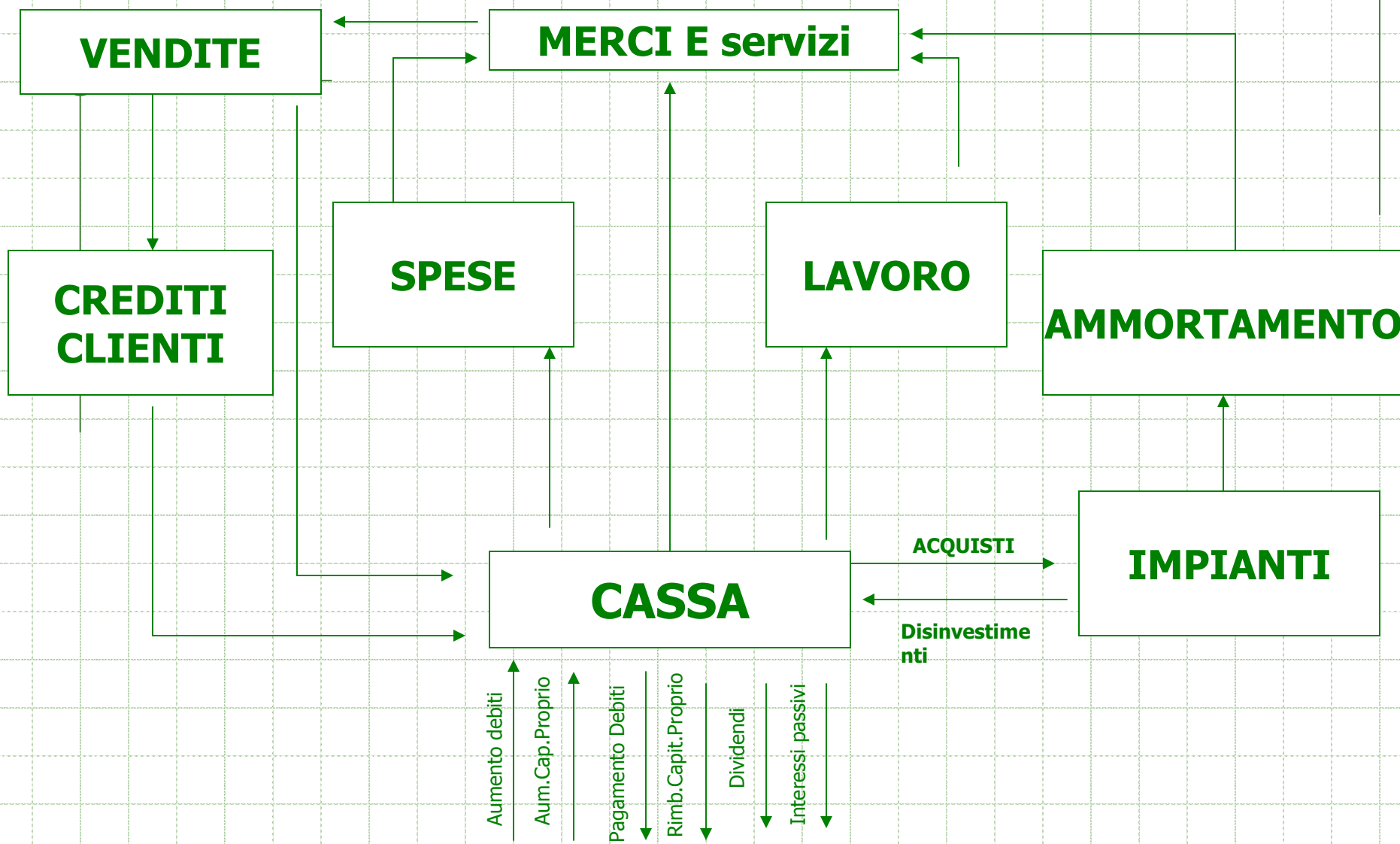


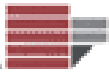
**(Scorte+ Crediti Comm.li) – Debiti
Comm.li a breve termine**
• **Valore positivo o negativo**

SIGNIFICATO



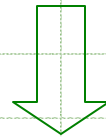
- **Esprime il fabbisogno finanziario di breve creato dalla gestione caratteristica operativa**
- **Più è elevato, più l'azienda sopporta oneri per finanziare la sua gestione**



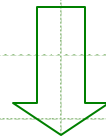


La Redditività

La Redditività



**E' l'attitudine dell'impresa a produrre reddito,
ossia remunerazione del capitale**



Correlazione equilibrata tra Ricavi e Costi d'esercizio



indici di redditività: redditività del capitale proprio

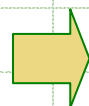
NOME

Tasso di redditività del Capitale Proprio

SIGLA

ROE Return on Equity

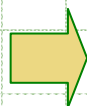
**MODALITA' DI
CALCOLO**



Reddito netto/Mezzi proprio

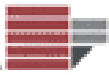
- **Valore percentuale; positivo o negativo**

SIGNIFICATO



- **Esprime il rendimento che gli azionisti ottengono dall'impresa**

- **Tale rendimento è residuale ossia costituisce ciò che rimane agli azionisti dopo che l'azienda ha remunerato tutti gli altri portatori di interessi (fornitori, banche, dipendenti)**



indici di redditività: redditività del capitale Investito

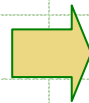
NOME

Tasso di redditività del Capitale Investito

SIGLA

ROI Return on Investment

**MODALITA' DI
CALCOLO**



**Reddito Operativo / (Attivo fisso
Netto + Capitale Circolante netto
operativo)**

• **Valore percentuale; positivo o negativo**

SIGNIFICATO



• **Esprime il rendimento medio degli investimenti che l'impresa ha effettuato per la sua attività operativa**

• **Fornisce una misura dell'efficienza globale della gestione operativa, cioè di ciò che l'impresa "sa fare" (unica fonte per generare redditività duratura)**



indici di redditività: rotazione del capitale Investito

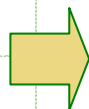
NOME

Tasso di rotazione del Capitale Investito

SIGLA

Turnover

**MODALITA' DI
CALCOLO**



- **Fatturato netto/ (Attivo fisso netto+CCN operativo)**
- **Valore numerico da 0 a infinito**

SIGNIFICATO



- **Esprime quante vendite creano 1 euro di investimenti effettuati dall'impresa**
- **Fornisce una misura dell'efficienza strutturale di governo dell'impresa. Tale indicatore è strettamente dipendente dal settore, oltre che dalla capacità gestionale dell'azienda**



indici di redditività: redditività delle vendite

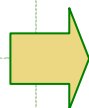
NOME

Tasso di redditività operativa delle vendite

SIGLA

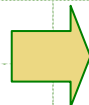
ROS Return on sales

**MODALITA' DI
CALCOLO**



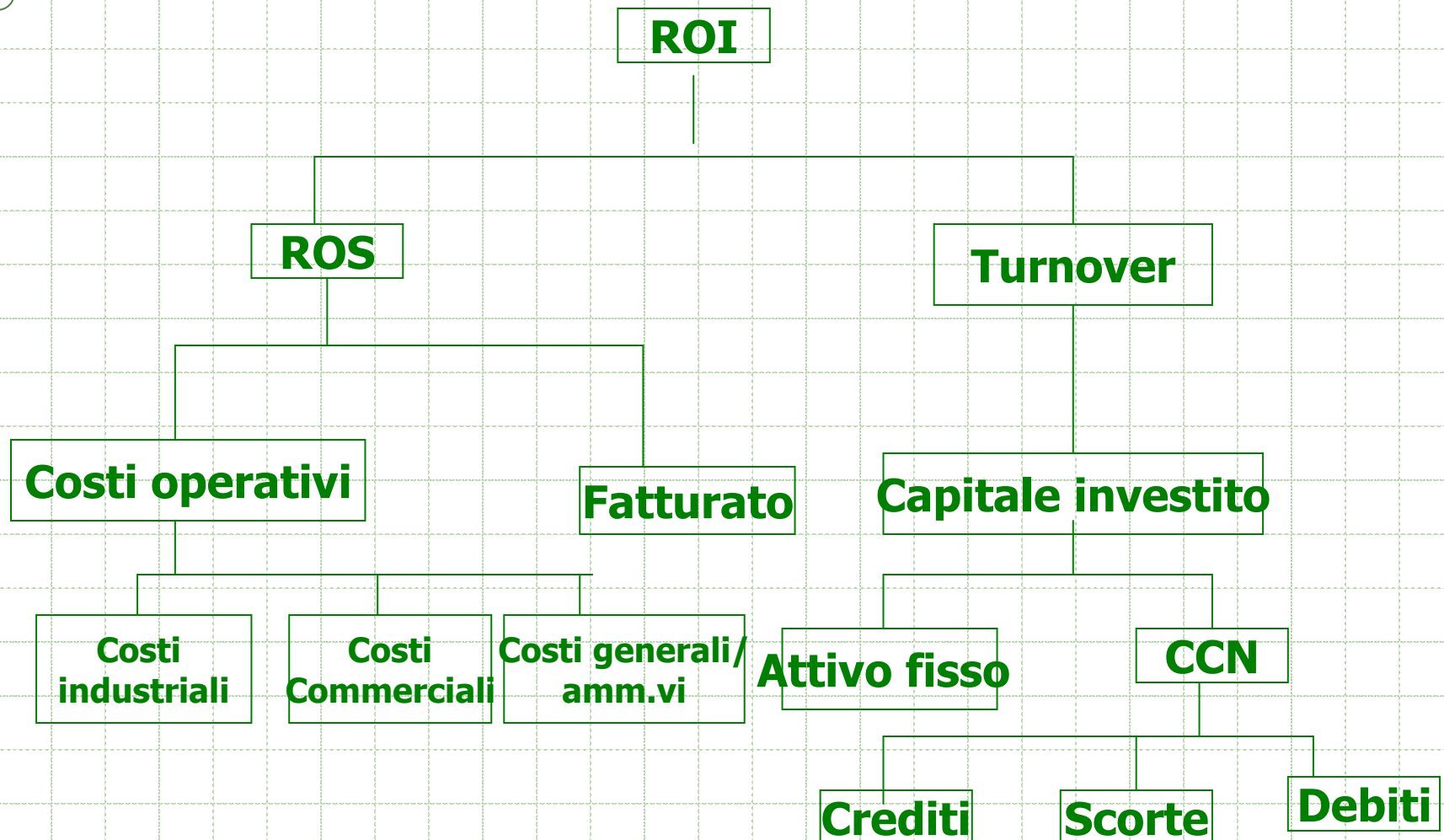
**Reddito Operativo / (Fatturato netto)
Valore percentuale; positivo o
negativo**

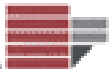
SIGNIFICATO



- **Esprime quanto , ogni 100 di vendite, l'impresa riesce a trattenere come reddito operativo (ossia una volta coperti tutti costi operativi)**
- **Fornisce una misura dell'efficienza operativa di governo dei costi e dell'efficacia di rapporto con il mercato (prezzi, sconti, volumi, mix di vendita)**

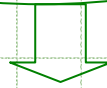
Determinanti della redditività operativa



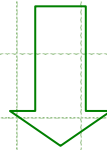


Lo sviluppo

Lo sviluppo



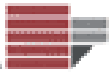
**E' l'attitudine dell'impresa ad accrescere
le sue dimensioni
Senza pregiudicare la sua esistenza ed autonomia**



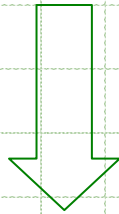
Equilibrio dinamico tra liquidità, redditività e solidità

Indicatori:

- **Tasso percentuale di incremento del fatturato**
- **Tasso percentuale di incremento del capitale investito**

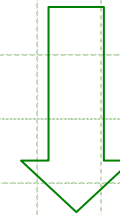


**Necessità di finanziare
lo sviluppo**

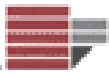


- **Tasso di ritenzione Utili**
- **Aumenti di capitale a pagamento**
- **Ricorso al debito di funzionamento**

**Necessità di gestire
Lo sforzo**



- **Sforzo di Promozione del mercato**
- **Sforzo di ricerca nuovi prodotti**
- **Sforzo di adeguamento delle strutture**



Capitale Circolante netto:

Attività a Breve (Correnti)

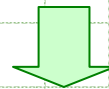
- Cassa
- Banche
- Clienti
- Scorte
-

Meno

Passività a Breve termine (Correnti)

- Banche
- Fornitori
- Ratei Passivi
- Quote mutui in scadenza
-

Dà una indicazione della situazione finanziaria dell'azienda



Dovrebbe essere positivo o pari a zero

**Rotazione
Crediti Commerciali**

$$= \frac{\text{Crediti comm.li} *}{365} \text{ Vendite}$$

**Numero medio di
giorni di credito
concessi ai clienti
dell'azienda**

**Rotazione
Debiti Commerciali**

$$= \frac{\text{Debiti vs For.} *}{365} \text{ Vendite}$$

**Numero medio di giorni
di credito concessi
all'azienda dai fornitori.**

**Rotazione
Magazzino**

$$= \frac{(\text{Rimanenze iniziali} + \text{finali})/2 * 365}{\text{Vendite}}$$

**N° giorni di vendite
cui l'azienda può far
fronte con il
magazzino.**

**Rotazione
Magazzino**

$$= \frac{\text{Vendite}}{(\text{Rimanenze iniziali} + \text{finali})/2}$$

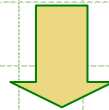
**N° di volte in cui il
magazzino
ruota nell'anno**



Efficacia della gestione finanziaria

Oneri finanziari totali

Mezzi di terzi totali medi del periodo



Esprime l'onerosità del capitale di credito totale

Efficacia della gestione fiscale

Imposte e tasse

Reddito Netto

Capacità di sfruttare le
economie di scopo

ROI ASA1 + ROI ASA2 + ...

ROE

Indicatori di efficienza sintetici

- ✓ Reddito
- ✓ Cash flow
- ✓ Margine operativo

Cash flow finanziario=
Utile netto + Ammortamenti + Accantonamenti

Cash flow reddituale=
Utile netto + Amm.ti



Free cash flow =

Cf Reddituale +-
accantonamenti + -

Var CCN +-

Capitale fisso + -

Indebitamento a M/I termine

**Free
cash
flow**

**Variazioni
CCN**

MOL

Reddito operativo

+ Amm.ti

Var Crediti

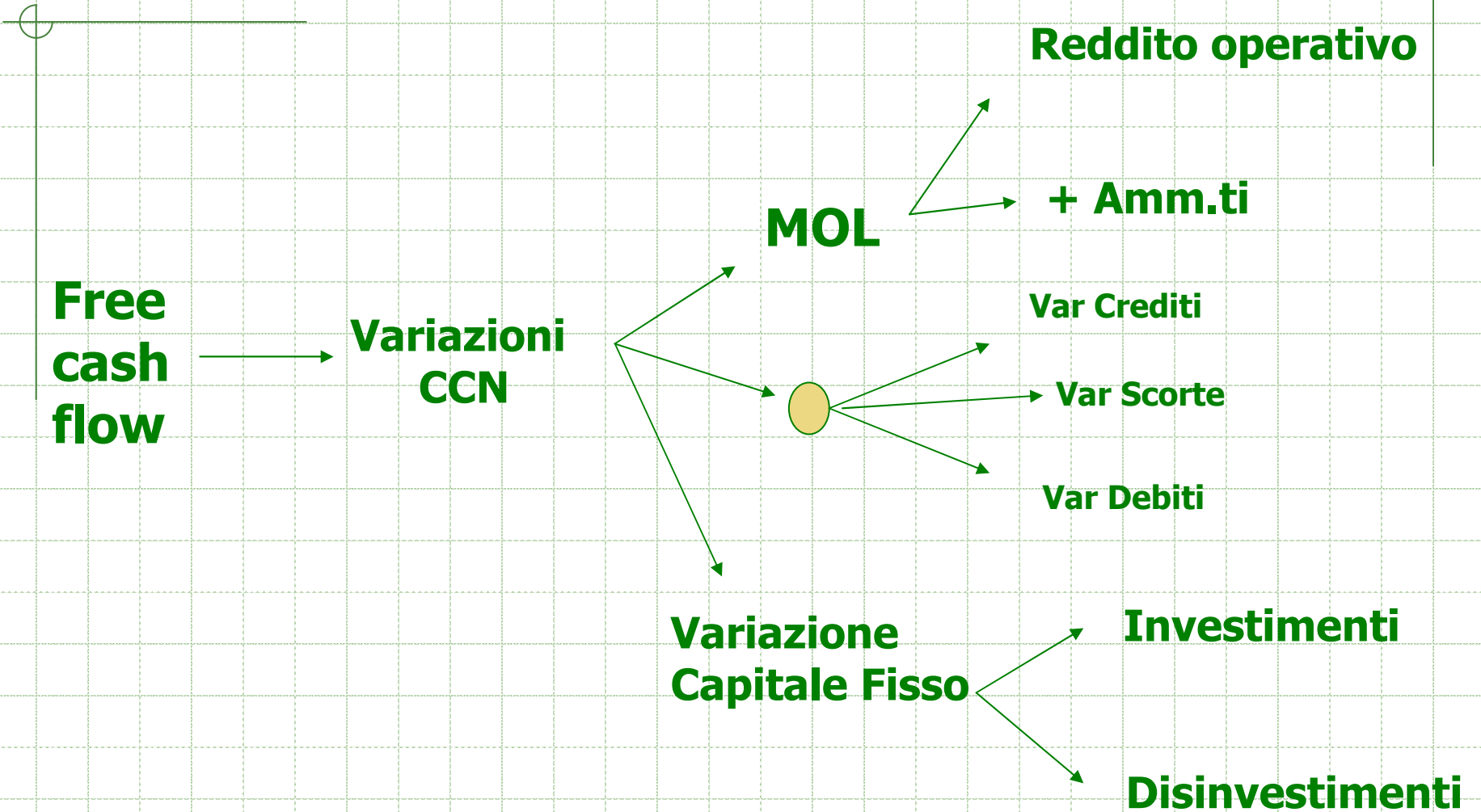
Var Scorte

Var Debiti

**Variazione
Capitale Fisso**

Investimenti

Disinvestimenti



Free cash flow from operation (Fcfo),

Free cash flow to equity (fcfe)

Margine operativo lordo

+/- variazione del capitale circolante netto operativo

= flusso monetario della gestione corrente

+/- variazione fondo tfr

+/- saldo investimenti operativi

+ contributi in c/impianti o c/capitale

= flusso monetario gestione operativa al lordo imposte (FCFO

Lordo=

+/- flusso delle gestioni accessorie

+/- interessi attivi (passivi) netti

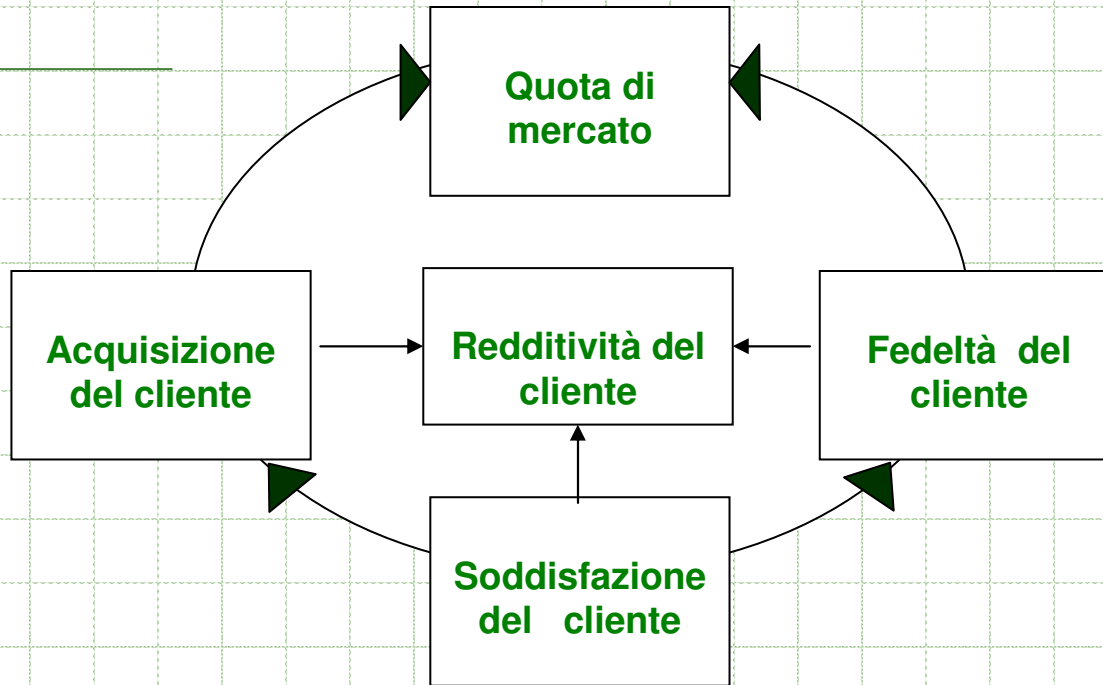
+/- rimborso/versamenti di capitale (sociale)

- imposte sul reddito dell'esercizio

+/- variazione programmata dell'indebitamento netto

= flusso monetario netto per gli azionisti FCFE

Customer perspective



Misure primarie della prospettiva clientela (fonte: R. S. Kaplan, D. P. Norton, 1996).

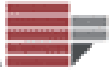
Performance relazionali

Vendite, quota di mercato e sue determinanti
(copertura, penetrazione, qualità distribuzione)

CRR, determinanti e conseguenze

(C.S., LMP, LTV, Reputation, Fiducia attiva, Tasso
di attrazione)

**FDV (Affidabilità, Capacità, Sviluppo
commerciale, Economicità, Redditività,
Rotazione C.I:Switching Index**

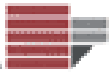


Customer perspective

Copertura numerica =
n°PDV in cui la marca x del prodotto y è venduta
n°PDV dove è presente il prodotto y

Copertura Ponderata =
Vend. dei PDV in cui è presente la marca x del prodotto y
Vendite totali di PDV in cui è presente il prodotto y

Penetrazione =
Acquisti della marca x del prodotto Y
Acquisti totali PDV in cui c'è x



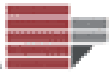
**Qualità Distributiva =
Copertura ponderata
Copertura numerica**

Se l'indice di Qualità è ≥ 1
vuol dire che

la marca è presente in PDV "pesanti"

Se l'indice di Qualità è < 1
vuol dire che

la marca è presente in PDV "marginali"



$$\frac{VA}{VT} = \frac{VA}{ACS} * \frac{ACS}{VT}$$

con

VA= Vendite azienda

VT= Vendite totali

ACS= Acquisti clientela servita

VA =Penetrazione

ACS

ACS = Copertura ponderata

VT



CRR= Customer retention rate=
 n° clienti al 31/12/n-1 - n° nuovi clienti

N° clienti all'1/1/n

CR=Churn rate=

$1-CRR$

LMP=Longevità media prospettica=

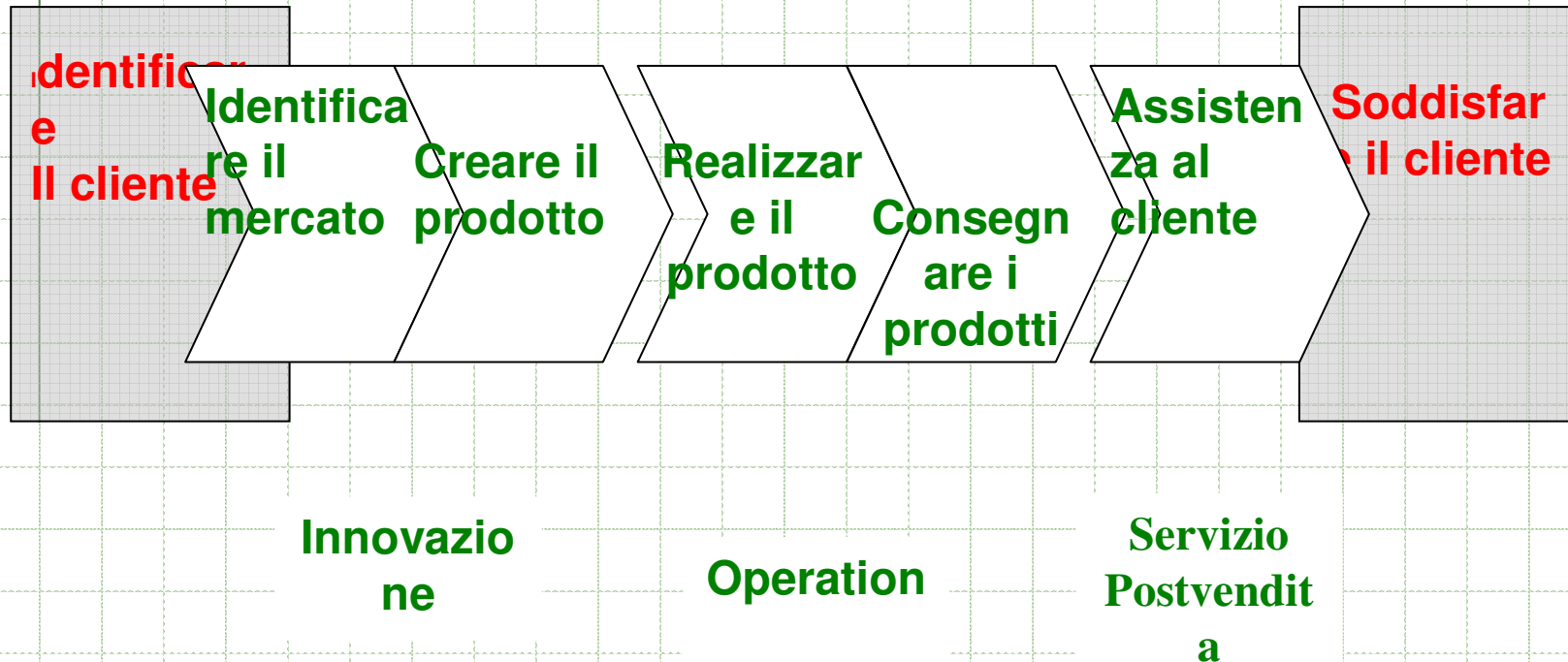
$1 / (1-CRR)$

LTV= Life time value

Customer perspective

- ✓ **Numero di clienti**
- ✓ **Quota di mercato**
- ✓ **Vendite annue/cliente**
- ✓ **Clienti persi**
- ✓ **Tempo medio per gestione dei clienti**
- ✓ **Indice di soddisfazione dei clienti**
- ✓ **Indice di fedeltà dei clienti**
- ✓ **Numero di visite ai clienti**
- ✓ **Numero di reclami**
- ✓ **Spese di marketing**
- ✓ **Durata media dei rapporti con i clienti**
- ✓ **Vendite concluse / contatti di vendita**
- ✓ **Tempo medio tra contatto e vendita**
- ✓ **Spese per servizi /cliente/ anno**

Internal process perspective



La prospettiva dei processi interni - il modello della catena del valore (fonte: R. S. Kaplan e D. P. Norton, 1996).

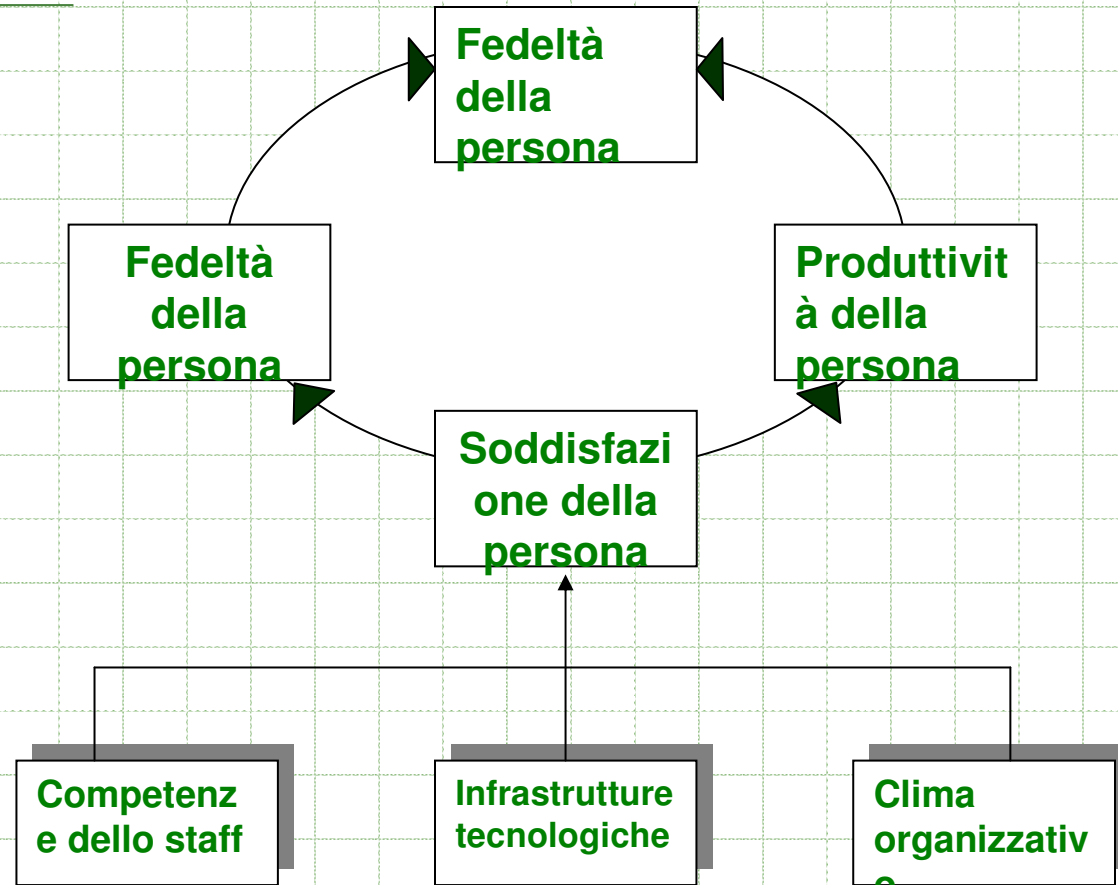
Internal process perspective

- ✓ Tempo per le varianze fuori standard
- ✓ Turnover del magazzino
- ✓ Impatto ambientale dell'uso dei prodotti
- ✓ Costo di errori amministrativi / fatturato
- ✓ Durata dei processi interni
- ✓ Puntualità
- ✓ Lead time per lo sviluppo prodotto
- ✓ Lead time da ordine a consegna
- ✓ Spese amministrativi/addetto

Learning & growth perspective

- Human Capital
- Information Capital
- Organization Capital

Learning and Growth perspective



La struttura generale delle misure dell'apprendimento e della crescita (fonte: R. S. Kaplan e D. P. Norton, 1996)

Learning and Growth

Competenze dello staff	Infrastruttura tecnologica	Clima organizzativo
Capacità strategiche	Tecnologie strategiche	Ciclo decisionale
Livelli di addestramento	Banche strategiche	Fulcro strategico
Capacità come leve competitive	Esperienza	Decentramento del potere
	Software dedicato	Allineamento del personale
	Marchi	Morale
		Spirito di squadra

Learning and growth

- ✓ **Brevetti**
- ✓ **Età media brevetti**
- ✓ **Spese di R&D / Spese totali**
- ✓ **Spese di sviluppo tech/Spese tech**
- ✓ **Ore di impegno R&D**
- ✓ **Indice di empowerment**
- ✓ **Investimento su nuovi prodotti**
- ✓ **Tasso di nuovi prodotti nel catalogo**
- ✓ **Miglioramenti suggeriti / addetto**
- ✓ **Spese per sviluppo di competenze / addetto**
- ✓ **Indice di soddisfazione degli addetti**
- ✓ **Investimenti in formazione / cliente**
- ✓ **Investimenti in ricerca**
- ✓ **Investimenti in sviluppo di nuovi mercati**

Employees perspective

- ✓ **People satisfaction**
- ✓ **Numero di domande di assunzione**
- ✓ **Età media del personale**
- ✓ **Numero di dipendenti**
- ✓ **Turnover del personale**
- ✓ **Numero medio di anni di servizio**
- ✓ **Assenteismo medio**
- ✓ **Indice di empowerment**
- ✓ **Quota del personale con età minore a x**
- ✓ **Costo annuale di formazione pro-capite**
- ✓ **Personale temporaneo/permanente**
- ✓ **Tempo per la formazione (giorni/anno)**

Supply chain perspective

- Numero di fornitori
- Età media dei rapporti di scambio
- % di disguidi / inefficienze
- Livello di affidabilità
- Facilità di relazione
- Qualità competenza