

# **La valutazione dell'efficienza aziendale**

***ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE***

## **EFFICIENZA**

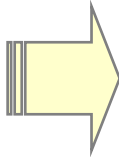
**E' LA CAPACITA' DI RENDIMENTO O L'ATTITUDINE A SVOLGERE UNA DETERMINATA FUNZIONE. E' MISURATA DAL *RAPPORTO TRA I RISULTATI CONSEGUITI E LE RISORSE IMPIEGATE***

## **EFFICACIA**

**E' IL GRADO SECONDO CUI L'AZIENDA RAGGIUNGE I SUOI OBIETTIVI. E' MISURATA DAL *RAPPORTO TRA GLI OBIETTIVI OTTENUTI E QUELLI CHE SI SAREBBERO DOVUTI CONSEGUIRE***

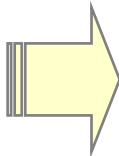
# INDICI GENERALI DI EFFICIENZA AZIENDALE

## EFFICIENZA ORGANIZZATIVA



RIGUARDA LA STRUTTURA, LE PROCEDURE E LE RISORSE UMANE  
LA VALUTAZIONE VIENE EFFETTUATA IN BASE AD INDICI **QUANTITATIVI** (AD ES. *INDICE DI PRODUTTIVITA'*) E **QUALITATIVI**

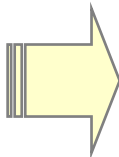
## EFFICIENZA ECONOMICA



*INDICE DI ECONOMICITA' (COSTI / RICAVI)*

*INDICE DI REDDITIVITA' (REDDITO / CAPITALE INVESTITO)*

## EFFICIENZA DI MERCATO



*QUOTA DI MERCATO*

*ALTRI INDICI (SVILUPPO DEL FATTURATO, PENETRAZIONE DISTRIBUTIVA, ETC.)*

## ARTICOLAZIONE DELLA GESTIONE

**La gestione tipica o caratteristica**, costituita da tutte le operazioni destinate a raggiungere l'obiettivo fondamentale per cui l'impresa stessa è stata creata

**La gestione finanziaria**, rappresentata dalle operazioni di reperimento e d'impiego dei fondi occorrenti o prodotti dall'attività aziendale

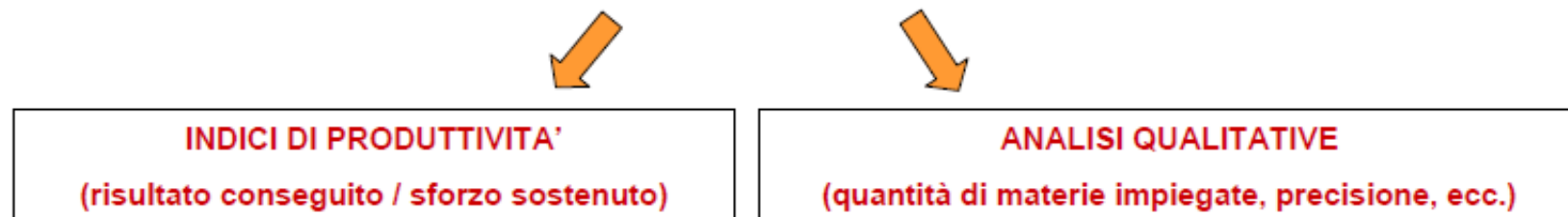
**La gestione patrimoniale**, o accessoria, costituita dall'amministrazione dei beni non strumentali per l'esercizio della gestione tipica (p.e. un immobile dato in locazione a terzi)

**La gestione straordinaria**, che è composta dagli eventi imprevedibili, nel loro verificarsi o nella misura degli effetti prodotti

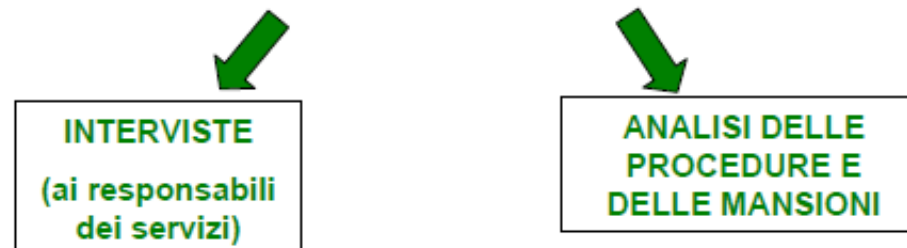
# EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

Riguarda le risorse umane, la struttura, le procedure

## MISURAZIONI DEL RENDIMENTO DEL PERSONALE



## ANALISI ORGANIZZATIVE



# EFFICIENZA DI MERCATO

$$\text{Quota di mercato} = \frac{\text{Vendite aziendali}}{\text{Vendite complessive del mercato}}$$

## LIMITI

- Definizione del mercato dell'impresa
- Dimensione dell'impresa e concentrazione del mercato
- Difficoltà di reperimento del dato sulle vendite del mercato
- Effetto dell'inflazione nell'interpretazione dei dati

Indicatori prevalentemente interni sono il tasso di sviluppo del fatturato, gli indici di penetrazione distributiva, gli indici di ampliamento della clientela

# EFFICIENZA ECONOMICA

## Indici di economicità



**costi di singole funzioni (o costi totali)/ ricavi**

## Indici di redditività



**Misure del reddito aziendale / misure del capitale**

## ***L'analisi dell'efficienza economica mediante i quozienti di bilancio: GLI INDICI DI REDDITIVITA'***

valore della produzione

(-) costi di produzione

reddito operativo

reddito operativo

(-) oneri extra-operativi

reddito netto

*Valore della produzione – costi = reddito operativo*

*Reddito operativo – oneri finanziari – imposte = reddito netto*

***L'analisi dell'efficienza economica mediante i  
quozienti di bilancio: GLI INDICI DI REDDITIVITA'***

**ROE (return on equity)**

Esprime il rendimento economico del capitale di rischio per l'esercizio considerato ed è usato come indicatore sintetico della gestione annuale.

$$ROE = \frac{R_n}{C_p}$$

**$R_n$  = Reddito netto d'esercizio**

**$C_p$  = Capitale proprio**

***L'analisi dell'efficienza economica mediante i  
quozienti di bilancio: GLI INDICI DI REDDITIVITA'***

**ROI (return on investment)**

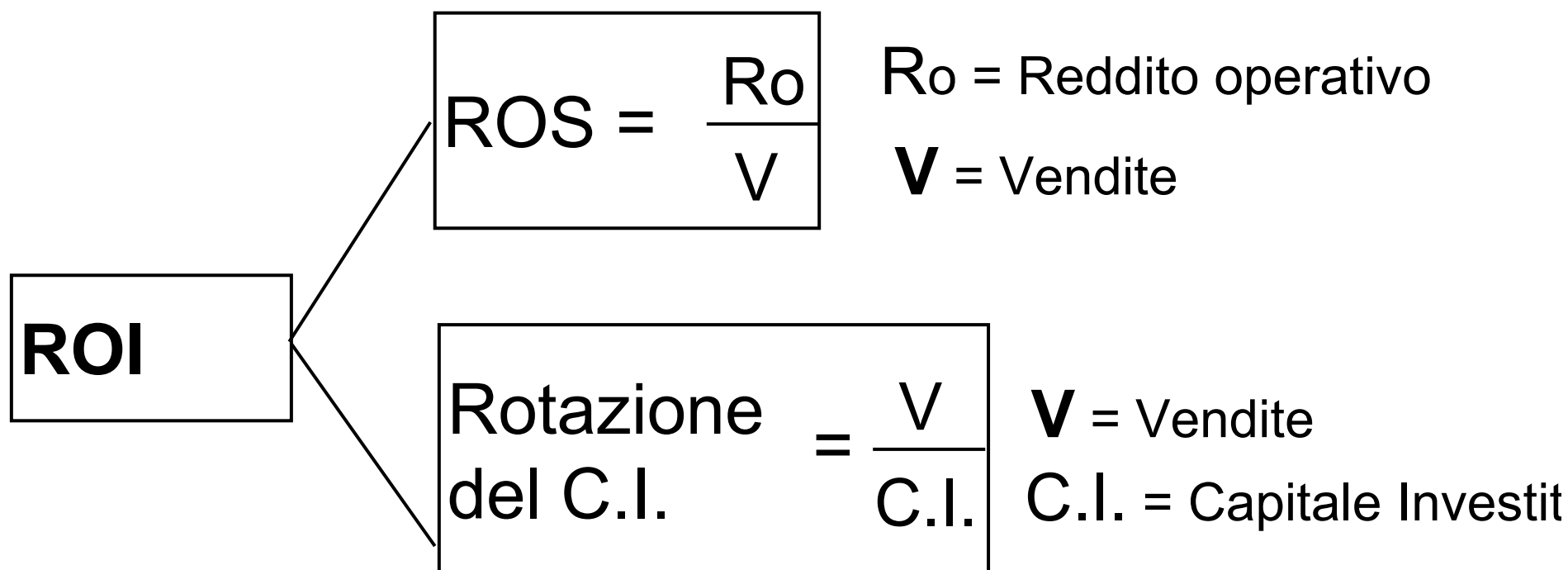
Esprime il rendimento economico dell'intero capitale impiegato nel periodo a prescindere dalla sua provenienza (capitale proprio e capitale di credito).

$$\text{ROI} = \frac{R_o}{\text{C.I.}}$$

**$R_o$  = Reddito operativo**

**$\text{C. I.}$  = Capitale Investito**

***L'analisi dell'efficienza economica mediante i  
quozienti di bilancio: GLI INDICI DI REDDITIVITA'***



$$ROI = \frac{R_o}{V} \times \frac{V}{C.I.} = \frac{R_o}{CI}$$

***L'analisi dell'efficienza economica mediante i  
quozienti di bilancio: GLI INDICI DI REDDITIVITA'***

|            | CAPITALE<br>INVESTITO | VENDITE | REDDITO<br>OPERATIVO |
|------------|-----------------------|---------|----------------------|
| SOCIETA' A | 200                   | 600     | 30                   |
| SOCIETA' B | 250                   | 500     | 37,5                 |

$$ROI = \frac{Ro}{V} \times \frac{V}{C.I.} = \frac{Ro}{CI}$$

$$ROI \text{ "A"} = \frac{30}{600} \times \frac{600}{200} = 15\%$$

$$ROS = 5\%$$

$$\text{Rotaz. C.I.} = 3$$

$$ROI \text{ "B"} = \frac{37,5}{500} \times \frac{500}{250} = 15\%$$

$$ROS = 7,5\%$$

$$\text{Rotaz. C.I.} = 2$$

***L'analisi dell'efficienza economica mediante i  
quozienti di bilancio: GLI INDICI PER LA  
VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA***

Due tipologie di indici:

**Indici di solidità:** mettono in evidenza l'utilizzo delle fonti di finanziamento per gli impieghi.

**Indici di liquidità:** valutano la solvibilità dell'azienda, ossia la sua capacità a far fronte agli impegni finanziari di prossima scadenza con le proprie risorse liquide o prontamente liquidabili

# La Balanced Scorecard (BSC)

La Balanced Scorecard (BSC) è un sistema di misurazione e **valutazione delle performance** del management aziendale che utilizza in modo integrato informazioni relative a **quattro** distinte **prospettive di analisi**:

- Finanziaria
- Clienti
- Processi interni
- Apprendimento e crescita

# Obiettivi

- Evitare comportamenti guidati da “miopia manageriale”
- Rendersi disponibili al cambiamento
- Determinare un costante orientamento al futuro
- Sviluppare e diffondere le capacità di ascolto e di osservazione, per attivare processi di apprendimento
- Stimolare un orientamento al cliente
- Aiutare a creare, mantenere e sviluppare vantaggio competitivo
- Facilitare l’allineamento della struttura alla strategia

# La struttura della BSC



# 1. Economico-finanziaria

- Rende esplicito l'impatto delle strategie sulla creazione di valore per gli azionisti, attraverso l'esame dei risultati economico-finanziari
- La BSC deve continuare a porre l'accento sui risultati economico-finanziari ai quali si ricollegano in ultima analisi tutte le altre misure della scheda
- La scheda trae beneficio dalla conservazione delle misure economico-finanziarie come risultati finali, senza la miopia e le distorsioni che derivano dal concentrarsi unicamente sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine

# Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivi
  - redditività d'impresa
  - tasso di crescita
- Misure:
  - reddito operativo
  - crescita dei ricavi
  - ROI
  - ROE
  - riduzione dei costi in specifiche aree

## 2. Clientela

- Consente ai manager di articolare una strategia orientata al mercato e al cliente in grado di assicurare la sua soddisfazione prima e la fidelizzazione poi (e, quindi, maggiori profitti finanziari in futuro)
- Individua i segmenti della clientela e del mercato in cui l'unità di business intende diventare competitiva e le misure della performance in quei determinati segmenti
- Misura la durata, la qualità, il volume e la frequenza delle relazioni con i clienti e l'evoluzione dei canali di distribuzione

# Esempi di obiettivi e misure

## Obiettivo

- aumentare la quota di mercato

- Misure

- quota di mercato
- nuovi clienti

## Obiettivo

- aumentare la soddisfazione della clientela

- Misure

- livello di soddisfazione dei clienti
- tempo di consegna
- efficacia dell'assistenza post-vendita
- numero resi
- numero di interventi di manutenzione

### 3. Processi aziendali interni

- Identifica i processi gestionali interni di importanza cruciale nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare le aspettative della clientela e conseguire gli obiettivi economico-finanziari
- Miglioramenti oggi nei processi interni sono la chiave per il successo economico-finanziario di domani

# Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivo
  - qualità
- Misure:
  - % di processi con sistemi di controllo avanzati
  - % di difetti
- Obiettivo
  - innovazione aziendale
- Misure:
  - numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati in un certo arco temporale
  - tempo di introduzione sul mercato (*time to market*) di nuovi prodotti confrontato con quello della concorrenza
  - investimenti in ricerca e sviluppo

## 4. Apprendimento e crescita

- Individua l'infrastruttura che l'organizzazione deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine
  - Personale
  - Sistemi e tecnologie dell'informazione
- Misura l'abilità del personale, dei sistemi e dell'organizzazione a gestire la complessità ed adattarsi al cambiamento

# Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivo
  - sviluppare le capacità di processo
- Misure
  - % del personale formato alla gestione del processo e della qualità
  - ore di formazione all'anno per i dipendenti
- Obiettivo
  - migliorare le capacità del sistema informativo
- Misure
  - % dei processi con feedback in tempo reale

**BENCHMARKING** *E' L'ATTIVITA' SISTEMATICA DI CONTROLLO DELLA CONCORRENZA MEDIANTE IL CONFRONTO DELLE PERFORMANCE REALIZZATE*

**LO SCOPO** *E' DI INDIVIDUARE LE CAUSE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO OSSERVANDO LE BEST PRACTICES*

**IL VALORE COMPARATIVO** *DELL'ANALISI E' INFLUENZATO DALLA CORRETTA SELEZIONE DELLE REALTA' AZIENDALI DA CONFRONTARE*