

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Capitolo 22:

La valutazione dell'efficienza aziendale: l'analisi di bilancio

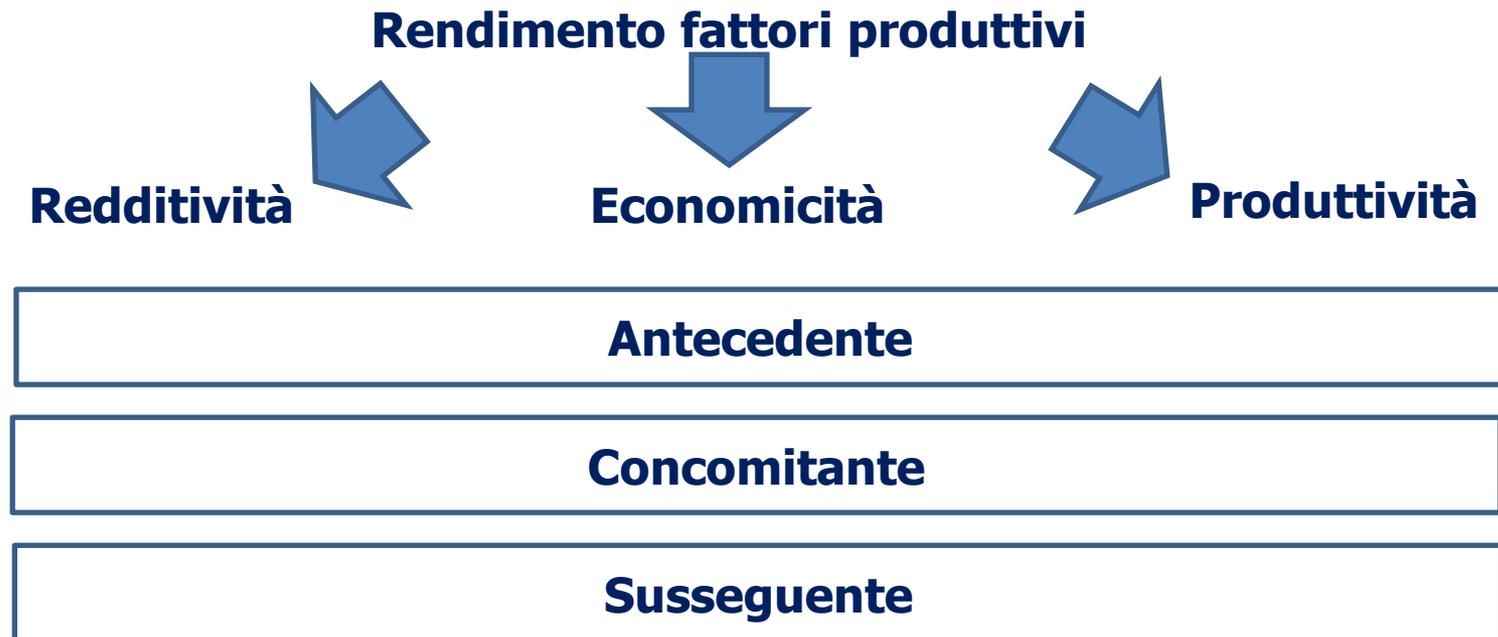
Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it

Le tecniche di valutazione dell'efficienza aziendale (2)

TIPO DI EFFICIENZA	VALORI O INDICI UTILIZZATI
GLOBALE	Cash Flow, Margine Operativo, Reddito Esercizio
INTERNA O STRUTTURALE	Indice di produttività
ESTERNA O COMMERCIALE	Quota di mercato o Indici sviluppo delle vendite
PER FUNZIONE DI GESTIONE	Indici di Economicità e di Redditività

Le tecniche di valutazione dell'efficienza aziendale

Completa il sistema di **controlli direzionali** e consente di apprezzare lo **stato di salute dell'impresa** nel suo complesso o in rapporto a parti più significative della sua struttura



Il cash flow ed il margine operativo (1)

Cash Flow

- Rappresenta la quantità di risorse finanziarie generate nell'esercizio
- Risulta uguale all'utile netto prodotto dalla gestione più il complesso di costi, caricati sempre all'esercizio, ma non seguiti da uscite di cassa
- Esprime la misura dell'autofinanziamento dell'impresa



Cash Flow Finanziario

RISULTATO DI ESERCIZIO
+
AMMORTAMENTI NETTI
+
ACCANTONAMENTI NETTI



Cash Flow Reddittuale

RISULTATO DI ESERCIZIO
+
ACCANTONAMENTI NETTI

Il cash flow ed il margine operativo (2)

1. **Gestione tipica o caratteristica**, costituita da tutte le operazioni destinate a raggiungere l'obiettivo fondamentale per cui l'impresa è stata creata
2. **Gestione finanziaria**, rappresentata dalle operazioni di reperimento e impiego di fondi occorrenti o prodotti dall'attività aziendale
3. **Gestione patrimoniale**, costituita dall'amministrazione dei beni non strumentali per l'esercizio della gestione tipica
4. **Gestione straordinaria**, composta dagli eventi imprevedibili destinati ad alterare la situazione reddituale e patrimoniale dell'impresa

Margine Operativo

- Rappresenta il risultato della sola gestione caratteristica.



MOL/EBITDA

**(Earning Before Interest
Taxes Depreciation and
Amortization)**

VALORE DELLA PRODUZIONE

-

COSTI DELLA PRODUZIONE
(escluso ammortamenti e svalutazioni)



MON/EBIT

**(Earning Before
Interest and Taxes)**

VALORE DELLA PRODUZIONE

-

COSTI DELLA PRODUZIONE
(inclusi ammortamenti e svalutazioni)

Il cash flow ed il margine operativo (3)

Margine o reddito operativo

Valore della produzione

- Costi di produzione

(escluso ammortamenti)

= **Margine Lordo Industriale**

- Costi commerciali e amministrativi

(esclusi oneri finanziari e inclusi ammortamenti)

= **Margine netto industriale o
Margine Operativo**

Cash-flow

Valore della produzione

- Costi di produzione

(escluso ammortamenti)

= **Margine Lordo Industriale**

- Costi commerciali e amministrativi e finanziari

= ***Cash-flow* finanziario**

- Quote accantonamento

= ***Cash-flow* reddituale**

- Quote ammortamento

= **Risultato lordo di esercizio**

L'efficienza organizzativa e commerciale

Riguarda la **struttura**, le **procedure** e le **risorse umane** impegnate nel sistema aziendale

RENDIMENTO DEL PERSONALE



**INDICI DI
PRODUTTIVITA'**

(risultato conseguito /
sforzo sostenuto)

ANALISI QUALITATIVE

(quantità di materie
impiegate, precisione, etc.)

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA



**ANALISI DELLE
PROCEDURE E DELLE
MANSIONI**

INTERVISTE

(ai responsabili dei
servizi)

L'efficienza organizzativa e commerciale

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

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.

L'efficienza economica

Può essere misurata con riferimento a 3 parametri:

1. **Costi**
2. **Ricavi**
3. **Reddito**

Indici di Economicità	Costi di singole funzioni (o totali)
	<hr/>
	Ricavi/Costi complessivi
Indici di Redditività	Misure del reddito aziendale
	<hr/>
	Misure del capitale

I *ratio* sono uno strumento per l'interpretazione del bilancio di esercizio e costituiscono una base per le **valutazioni prospettiche** della situazione **patrimoniale, finanziaria ed economica di un'azienda**.

**Aspetti
rilevanti**

- Consapevolezza dei **limiti informativi** legati alla fonte dei **dati** (bilancio).
- Riclassificazione delle **poste di bilancio**.
- Analisi **temporale e spaziale**.

Il bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio è un documento contabile, redatto dagli amministratori alla fine di ogni periodo amministrativo, che determina il risultato economico d'esercizio (reddito) e rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

Struttura del Bilancio

- **STATO PATRIMONIALE:** documento quantitativo-contabile a sezioni divise e contrapposte (Attività e Passività)
- **CONTO ECONOMICO:** documento quantitativo-contabile in forma scalare
- *NOTA INTEGRATIVA: documento analitico-descrittivo che ha la funzione di chiarire, analizzare ed integrare il contenuto di S.P. e C.E.*
- *RELAZIONE SULLA GESTIONE: illustra l'andamento dell'azienda ed informare circa le politiche gestionali adottate in base alla situazione attuale ed alle prospettive future*

Il bilancio d'esercizio: la struttura dello stato patrimoniale

È il documento contabile deputato a rappresentare la composizione quantitativa del capitale di funzionamento alla data di riferimento del bilancio.

Configurazione a due sezioni divise e contrapposte.

Attivo	Passivo
A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti	A) Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	B) Fondi per rischi e oneri
C) Attivo circolante	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
D) Ratei e risconti	D) Debiti
	E) Ratei e risconti

Il bilancio d'esercizio: la struttura del conto economico

È il documento contabile deputato ad evidenziare l'ammontare del reddito attribuibile al periodo amministrativo, ed il suo processo di formazione mediante il confronto tra costi e ricavi.

La struttura scalare permette la ricostruzione progressiva del risultato di esercizio, attraverso l'aggregazione dei suoi componenti positivi e negativi per aree gestionali e l'evidenziazione di risultati intermedi.

A) Valore della produzione

B) Costi della produzione

Differenza A - B

C) Proventi e oneri finanziari

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

E) Proventi e oneri straordinari

Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)

22) Imposte sul reddito dell'esercizio

23) Utile / Perdita di esercizio

L'analisi di bilancio

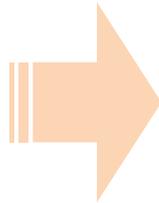
L'analisi di Bilancio è una delle tecniche utilizzate per monitorare lo "stato di salute" di un'impresa attraverso l'utilizzo di indicatori di natura reddituale, finanziaria e patrimoniale

Obiettivi



Misurare, controllare e valutare il rispetto degli equilibri fondamentali di gestione e più in generale la bontà delle scelte aziendali.

Limiti



- significatività dei dati di bilancio nel rappresentare la reale situazione aziendale;
- sostanziale staticità di taluni valori del bilancio e, in particolare, di quelli dello stato patrimoniale.

L'analisi di bilancio: la riclassificazione

È l'operazione necessaria per utilizzare i dati del Bilancio d'Esercizio per l'analisi economico finanziaria e patrimoniale dell'impresa al fine di:

- Rendere omogenei i dati di bilancio
- fare emergere alcune informazioni non immediate

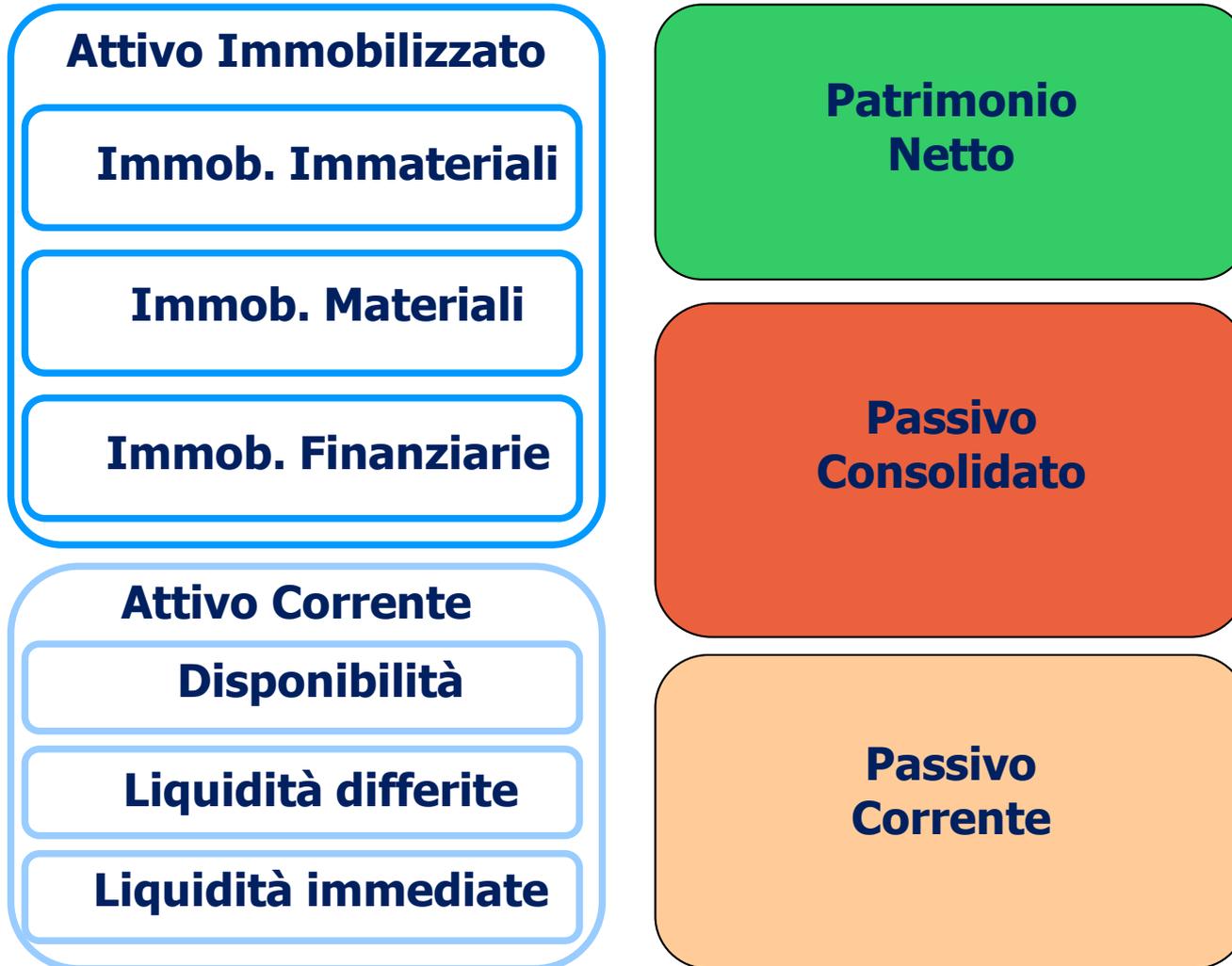
Stato Patrimoniale

- **LIQUIDITA' ED ESIGIBILITA'**
- PERTINENZA GESTIONALE

Conto Economico

- RICAVI E COSTI DEL VENDUTO
- **VALORE DELLA PRODUZIONE E VALORE AGGIUNTO**

Stato Patrimoniale riclassificato (criterio della liquidità ed esigibilità crescente)



Conto Economico riclassificato (criterio del valore della produzione e del valore aggiunto)

+ RICAVI PER VENDITE
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI
= FATTURATO NETTO
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI
= VALORE DELLA PRODUZIONE
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI
- UTENZE
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.
= VALORE AGGIUNTO
- COSTO DEL PERSONALE
- AMMORTAMENTI
- ACCANTONAMENTI
= REDDITO OPERATIVO
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA
+/- SALDO GESTIONE PATRIMONIALE
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
= REDDITO ANTE IMPOSTE
- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO
= UTILE (PERDITA) ESERCIZIO

Produzione

Costi esterni

Costi interni

Extra operativa

Fiscale

I ratio

- **Indicatori di natura reddituale**

- *Indici di redditività*

- Rapporto tra valori espressivi del reddito aziendale a misure del capitale impiegato

- *Indici di economicità*

- Rapporto fra valori espressivi del reddito aziendale (es. ricavi/costi)

- **Indicatori di natura finanziaria**

- *Indici di liquidità*

- *Indici di indebitamento*

- **Indicatori di natura patrimoniale**

- *Indici di solidità*

- *Indici di solvibilità*

Indici di redditività: il ROI

ROI

(return on investment)

REDDITO OPERATIVO

CAPITALE INVESTITO

+ RICAVI PER VENDITE
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI
= FATTURATO NETTO
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI
= VALORE DELLA PRODUZIONE
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI
- UTENZE
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.
= VALORE AGGIUNTO
- COSTO DEL PERSONALE
- AMMORTAMENTI
- ACCANTONAMENTI
= REDDITO OPERATIVO
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA
+/- SALDO GESTIONE PATRIMONIALE
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
= REDDITO ANTE IMPOSTE
- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO
= UTILE (PERDITA) ESERCIZIO

**Attivo
Immobilizzato**

**Attivo
Corrente**

**Patrimonio
Netto**

**Passivo
Consolidato**

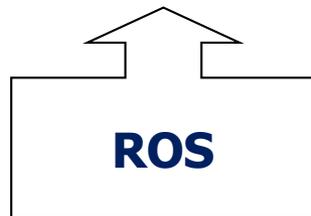
**Passivo
Corrente**

Indici di redditività: il ROI

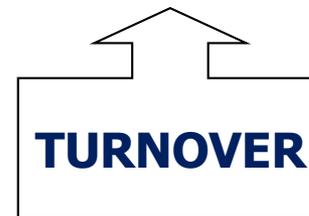
$$\text{ROI} = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

Esprime la redditività della gestione caratteristica

$$\frac{\text{Red. Operativo}}{\text{Ricavi di vend.}} \times \frac{\text{Ricavi di vend.}}{\text{Cap. Investito}}$$



E' il margine operativo su ciascuna unità monetaria



E' il tasso di rigiro del capitale investito

Indici di redditività: il ROS

ROS
(return on sales)

REDDITO OPERATIVO

RICAVI DI VENDITA

+ RICAVI PER VENDITE
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI
= FATTURATO NETTO
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI
= VALORE DELLA PRODUZIONE
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI
- UTENZE
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.
= VALORE AGGIUNTO
- COSTO DEL PERSONALE
- AMMORTAMENTI
- ACCANTONAMENTI
= REDDITO OPERATIVO
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA
+/- SALDO GESTIONE PATRIMONIALE
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
= REDDITO ANTE IMPOSTE
- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO
= UTILE (PERDITA) ESERCIZIO

+ RICAVI PER VENDITE
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI
= FATTURATO NETTO
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI
= VALORE DELLA PRODUZIONE
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI
- UTENZE
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.
= VALORE AGGIUNTO
- COSTO DEL PERSONALE
- AMMORTAMENTI
- ACCANTONAMENTI
= REDDITO OPERATIVO
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA
+/- SALDO GESTIONE PATRIMONIALE
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
= REDDITO ANTE IMPOSTE
- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO
= UTILE (PERDITA) ESERCIZIO

Indici di redditività: il ROE

ROE
(return on equity)



+ RICAVI PER VENDITE
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI
= FATTURATO NETTO
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI
= VALORE DELLA PRODUZIONE
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI
- UTENZE
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.
= VALORE AGGIUNTO
- COSTO DEL PERSONALE
- AMMORTAMENTI
- ACCANTONAMENTI
= REDDITO OPERATIVO
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA
+/- SALDO GESTIONE PATRIMONIALE
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
= REDDITO ANTE IMPOSTE
- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO
= UTILE (PERDITA) ESERCIZIO

**Attivo
Immobilizzat
o**

**Attivo
Corrente**

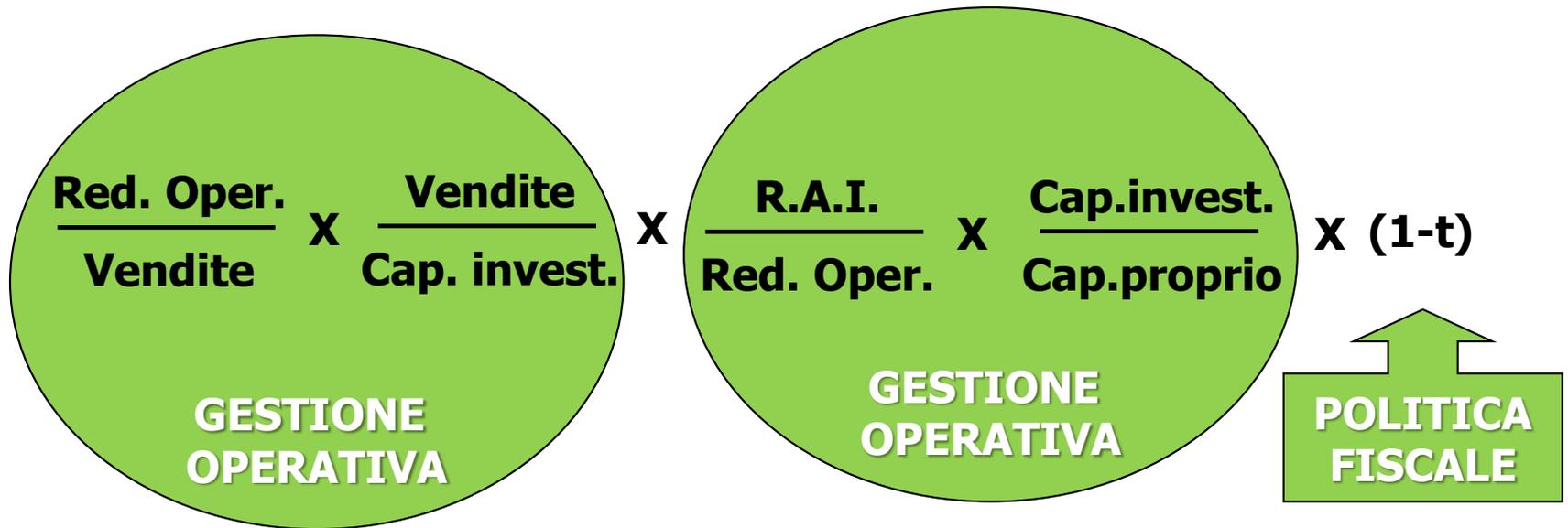
**Patrimonio
Netto**

**Passivo
Consolidato**

**Passivo
Corrente**

Indici di redditività: il ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Capitale netto}}$$



Il **ROE** dovrebbe essere **almeno pari** al **tasso di rendimento *free risk*** maggiorato dal premio del rischio.

Indici di valutazione della situazione finanziaria: solvibilità e solidità

Gli aspetti da misurare sono la **solvibilità**, la **solidità patrimoniale** e la **liquidità**

Margine di struttura = Mezzi propri – impieghi fissi

Indice di solidità patrimoniale = $\frac{\text{Capitale netto}}{\text{Debiti b/m/l termine}}$

Grado di consol. della debitoria = $\frac{\text{Debiti a m/l termine}}{\text{Debitoria totale}}$

Gli indici di liquidità

$$\text{Indice di liquidità immediata} = \frac{\text{Liquidità Immediate (cassa+banca+att fac.liquidabili)}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$\text{Indice di liquidità differita} = \frac{\text{Liq. Immed. + Liq. dif. (cassa+banca+att fac.liquidabili+crediti commerciali)}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$\text{Indice di liquidità corrente} = \frac{\text{Attivo corrente (cassa+banca+att fac.liquidabili+crediti commerciali+rimanenze)}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$\text{Margine di tesoreria} = \text{Attività liquide + Attività a liquidità differita} - \text{Passività correnti}$$

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa

Falegnameria industriale di dimensioni medio-grandi che ha intrapreso un rilevante processo di crescita commerciale, favorito dalla chiusura di alcuni concorrenti

Nonostante l'importante aumento del volume d'affari, l'azienda ha visto ridursi il risultato d'esercizio. Da ciò la decisione di valutare lo "stato di salute" della propria azienda.



**ANALISI DI
BILANCIO PER
INDICI**

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: lo stato patrimoniale

Stato Patrimoniale in forma sintetica riclassificato

(criterio della liquidità ed esigibilità crescente): **ATTIVO** (valori in migliaia di euro)

	2014			2015			2016		
	valore	base %	var. %	valore	base %	var. %	valore	base %	var. %
Immobilizzazioni materiali	16.521	86,8	-	18.642	83,0	12,8	20.520	80,2	10,1
Immobilizzazioni immateriali	450	2,4	-	450	2,0	0,0	450	1,8	0,0
Immobilizzazioni finanziarie	360	1,9	-	360	1,6	0,0	360	1,4	0,0
TOTALE ATTIVIVO IMMOBILIZZ.	17.331	91,0	-	19.452	86,6	12,2	21.330	83,3	9,7
Rimanenze di materie (prime e prodotti f	540	2,8	-	612	2,7	13,3	745	2,9	21,7
Crediti commerciali a breve	1.020	5,4	-	2.220	9,9	117,6	3.310	12,9	49,1
Cassa e banche	152	0,8	-	165	0,7	8,6	213	0,8	29,1
TOTALE ATTIVIVO CORRENTE	1.712	9,0	-	2.997	13,4	75,1	4.268	16,7	42,4
TOTALE CAPITALE INVESTITO	19.043	100,0	-	22.449	100,0	17,9	25.598	100,0	14,0

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: lo stato patrimoniale

Stato Patrimoniale in forma sintetica riclassificato

(criterio della liquidità ed esigibilità crescente): **PASSIVO** (valori in migliaia di euro)

ESERCIZI	2014			2015			2016		
	valore	base %	var. %	valore	base %	var. %	valore	base %	var. %
PATRIMONIO NETTO	5.420	28,5	-	5.420	24,1	0,0	5.420	21,2	0,0
Banche/finanz. m/l termine	9.563	50,2	-	11.981	53,4	25,3	14.020	54,8	17,0
Altre Passivita m/l Termine	621	3,3	-	668	3,0	7,6	752	2,9	12,6
PASSIVITA' CONSOLIDATE	10.184	53,5	-	12.649	56,3	24,2	14.772	57,7	16,8
Debiti V/ Banche	2.450	12,9	-	3.010	13,4	22,9	3.520	13,8	16,9
Debiti Verso Fornitori	740	3,9	-	1.090	4,9	47,3	1.576	6,2	44,6
Altre passività a breve	249	1,3	-	280	1,2	12,4	310	1,2	10,7
PASSIVITA' CORRENTI	3.439	18,1	-	4.380	19,5	27,4	5.406	21,1	23,4
TOTALE FONTI DI FINANZIAM.	19.043	100,0	-	22.449	100,0	17,9	25.598	100,0	14,0

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: analisi dello stato patrimoniale

- significativa espansione degli investimenti
- struttura fortemente immobilizzata
- attivo corrente composto in prevalenza da *crediti* di natura "*commerciale*" e *rimanenze* (scarse liquidità immediate)
- fonti di copertura evidenziano un maggiore ricorso al capitale di terzi in prevalenza di lunga durata
- scarsa capitalizzazione dell'impresa
- mancanza di autofinanziamento
- scarsa rilevanza dell'indebitamento commerciale

Conto Economico riclassificato (criterio del valore aggiunto): valori in migliaia di euro

ESERCIZI	2014			2015			2016		
	valore	base %	var. %	valore	base %	var. %	valore	base %	var. %
Ricavi per vendite	13.050	99,1	-	16.300	99,7	24,9	20.450	99,4	25,5
Prestazione di servizi	68	0,5	-	72	0,4	6,7	75	0,4	4,2
Ricavi diversi operativi	23	0,2	-	0	0,0	-100,0	15	0,1	-
= FATTURATO NETTO	13.140	99,8	-	16.372	100,2	24,6	20.540	99,9	25,5
(Rim. Iniziali prodotti finiti e semilavora	113	0,9	-	143	0,9	26,7	113	0,5	-21,1
Rim. Finali prodotti finiti e semilavorati	143	1,1	-	113	0,7	-21,1	143	0,7	26,7
+ VARIAZIONE RIMANENZE	30	0,2	-	-30	-0,2	-200,0	30	0,1	-200,0
= VALORE DELLA PRODUZIONE	13.170	100,0	-	16.342	100,0	24,1	20.570	100,0	25,9
- Acquisti di materie prime e semilavora	5.325	40,4	-	7.620	46,6	43,1	10.826	52,6	42,1
- Utenze	510	3,9	-	652	4,0	27,8	781	3,8	19,8
- Altri costi per servizi esterni	1.040	7,9	-	1.310	8,0	26,0	1.623	7,9	23,9
- Rim. Iniz. mat. prime	23	0,2	-	26	0,2	13,3	30	0,1	17,6
+ Rim. Fin. mat. prime	26	0,2	-	30	0,2	17,6	39	0,2	30,0
= VALORE AGGIUNTO	6.298	47,8	-	6.765	41,4	7,4	7.349	35,7	8,6
- Salari e stipendi	2.750	20,9	-	3.250	19,9	18,2	3.756	18,3	15,6
- Acc.to fondo T.F.R.	261	2,0	-	305	1,9	16,9	385	1,9	26,2
- Totale costo del personale	3.011	22,9	-	3.555	21,8	18,1	4.141	20,1	16,5
- Totale ammortamenti	1.700	12,9	-	1.950	11,9	14,7	2.020	9,8	3,6
- Accant. Fondo Sval. Crediti	77	0,6	-	110	0,7	43,8	160	0,8	45,5
- Accant. Diversi	0	0,0	-	0	0,0	-	0	0,0	-
= REDDITO OPERATIVO	1.511	11,5	-	1.150	7,0	-23,9	1.028	5,0	-10,6
Proventi finanziari	0	0,0	-	0	0,0	-	0	0,0	-
(Oneri finanziari)	645	4,9	-	785	4,8	21,7	903	4,4	15,0
+/- SALDO GESTIONE FINANZ.	-645	-4,9	-	-785	-4,8	21,7	-903	-4,4	15,0
Proventi patrimoniali		0,0	-		0,0	-		0,0	-
(Oneri patrimoniali)		0,0	-		0,0	-		0,0	-
+/- SALDO GESTIONE PATRIM.	0	0,0	-	0	0,0	-	0	0,0	-
Ricavi straordinari		0,0	-		0,0	-		0,0	-
(Oneri Straordinari)		0,0	-		0,0	-		0,0	-
+/- SALDO GEST. STRAORD.	0	0,0	-	0	0,0	-	0	0,0	-
= RISULTATO ANTE IMPOSTE	866	6,6	-	365	2,2	-57,9	125	0,6	-65,7
- imposte d'esercizio (40%)	346	2,6	-	146	0,9	-57,9	50	0,2	-65,7
= RISULTATO DI ESERCIZIO	519	3,9	-	219	1,3	-57,9	75	0,4	-65,7

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: **analisi del conto economico**

- crescita progressiva del volume d'affari
- crescita, più che proporzionale, degli acquisti di materia prima
- crescita del costo del personale
- forte crescita del costo dei servizi
- forte incidenza degli oneri finanziari
- decrescita del reddito operativo e netto

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: i *ratio*

Determinazione dei principali indicatori e costruzione dei principali *ratios* di natura:

- reddituale;
- finanziaria/monetaria;
- patrimoniale.



Confronto nel tempo (i diversi esercizi) e nello spazio (benchmark di aziende campione) dei risultati per valutazioni comparative di efficienza gestionale e per un primo giudizio sullo “*stato di salute*” dell’azienda.

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: la redditività

Indicatori	2014	2015	2016
Reddituali			
ROI = R.O./C.I.	7,9%	5,1%	4,0%
ROS = R.O./Ric.	11,5%	7,0%	5,0%
Capital Turnover = Ric./C.I.	0,7	0,7	0,8
ROE = R.N./C.P.	9,6%	4,0%	1,4%

- **calo dei livelli di redditività operativa e netta**
- **calo del margine unitario (ROS medio 15%)**
- **divario ampiamente negativo rispetto ai dati del campione di riferimento**

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: la redditività

Ratio	Risultato	Cause
ROI	Nel 2016 si attesta intorno al 4% e risulta in calo nei tre esercizi; non positivo nei confronti del campione	<ul style="list-style-type: none">• i nuovi fornitori praticano prezzi più alti• minore produttività del personale neo assunto
ROS	Nel 2016 si attesta intorno al 5% e presenta una situazione analoga al ROI.	<ul style="list-style-type: none">• scarsa produttività del personale• eccessiva incidenza del costo per servizi esterni
ROE	Nel 2016 si attesta intorno all'1,4%, in forte calo nel triennio	<ul style="list-style-type: none">• valore che risente negativamente di tutte le inefficienze operative• presenza <i>oneri finanziari</i>

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: la liquidità e l'indebitamento

Indicatori	2014	2015	2016
Finanziari			
Indice di liquidità corrente = A.C./P.C.	0,50	0,68	0,79
Indice di liquidità differita = (Liq.im.+ Liq.dif.)/P.C.	0,34	0,54	0,65
Indice di liquidità immediata = Liq.im./P.C.	0,04	0,04	0,04
Giacenza media crediti = crediti commerc./ricavi x 365	28	49	59
Giacenza media debiti = debiti commerciali/costi di approwigionamento x 365	39	42	43
Rapporto di indebitamento = C.T./C.I.	71,5%	75,9%	78,8%

- eccessiva dipendenza da fonti esterne
- insufficiente liquidità aziendale
- ciclo finanziario negativo
- gestione della liquidità con potenziali rischi di "illiquidità"
- politiche di dilazione non gestite in maniera equilibrata
- divario ampiamente negativo rispetto ai dati del campione di riferimento

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: la liquidità e l'indebitamento

<i>Ratio</i>	<i>Risultato</i>	<i>Cause</i>
Indici Liq.	Rischi di illiquidità, mancata copertura delle posizioni passive e non positivo nei confronti del campione	<ul style="list-style-type: none">• forte incidenza dei <i>crediti "commerciali"</i> e delle <i>rimanenze</i>;• <i>eccessivo</i> peso del denominatore (<i>passivo corrente</i>).
Rapp. Indeb.	Forte dipendenza fonti di copertura esterne (soprattutto lungo termine). Nel 2016 si attesta al 79% non positivo nei confronti del campione	<ul style="list-style-type: none">• scarsa capitalizzazione;• <i>eccessivo</i> utilizzo di forme di copertura a lungo termine.
Dilaz.	Maggior tempo medio di giacenza dei crediti di natura commerciale a breve termine rispetto ai debiti di stessa natura e durata	<ul style="list-style-type: none">• errata gestione politiche dilatorie dell'impresa;• ritardi dei clienti nel pagamento dei crediti.

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: la struttura patrimoniale

Indicatori	2014	2015	2016
Patrimoniali			
I° indice di copertura del capitale fisso = C.P./A.I.	31,3%	27,9%	25,4%
II° indice di copertura del capitale fisso = (C.P.+ Pas. Cons.)/A.I.	90,0%	92,9%	94,7%
Grado di immobilizzo della struttura patrimoniale = A. I./C. I.	91,0%	86,6%	83,3%
Grado di consolidamento dell'indebitamento = Pass. Cons./Tot. Ind.	74,8%	74,3%	73,2%

- mancanza di omogeneità tra le fonti di copertura e gli impieghi in attivo fisso e corrente con conseguente rischi di solvibilità aziendale
- bassa solidità patrimoniale
- alto livello di immobilizzo della *struttura aziendale*
- alto grado di consolidamento dell'indebitamento

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: considerazioni di sintesi

- I consulenti ritengono che la contrazione del livello di redditività sia l'effetto congiunto di più cause.
- L'ampliamento del numero dei fornitori ha reso maggiormente oneroso il processo di approvvigionamento (sia per l'incremento dei prezzi unitari d'acquisto della materia sia per la maggiore articolazione del processo di controllo).
- L'inserimento in organico di risorse nuove ed inesperte comporta uno spreco di materie maggiore rispetto al passato.

- ❑ L'ampliamento della clientela ha reso più articolato e oneroso il processo di riscossione dei crediti che, in taluni casi, non riuscendo ad essere incassati, richiedono opportune svalutazioni ovvero lo stralcio integrale.
- ❑ L'eccessivo ricorso a fonti di finanziamento esterne determina un livello gravoso di oneri finanziari.

- ✓ L'ampliamento della clientela ha reso più articolato e oneroso il processo di riscossione dei crediti che, in taluni casi, non riuscendo ad essere incassati, richiedono opportune svalutazioni ovvero lo stralcio integrale.
- ✓ L'eccessivo ricorso a fonti di finanziamento esterne determina un livello gravoso di oneri finanziari.

Applicazione il caso Legno & Legnami Spa: **ipotesi di intervento**

- ricapitalizzazione con apporto di capitale dei soci;
- abbandono di relazioni commerciali critiche;
- organizzazione di corsi di formazione per il personale;
- maggiore efficienza gestione servizi esterni;
- progressiva contrattazione, con i nuovi fornitori, di prezzi di acquisto della materia maggiormente convenienti e di migliori condizioni di pagamento.