



- **Valutazione delle performance**

- ■ **Principali finalità e strumenti**



DOTT. ANDREA GUERRINI

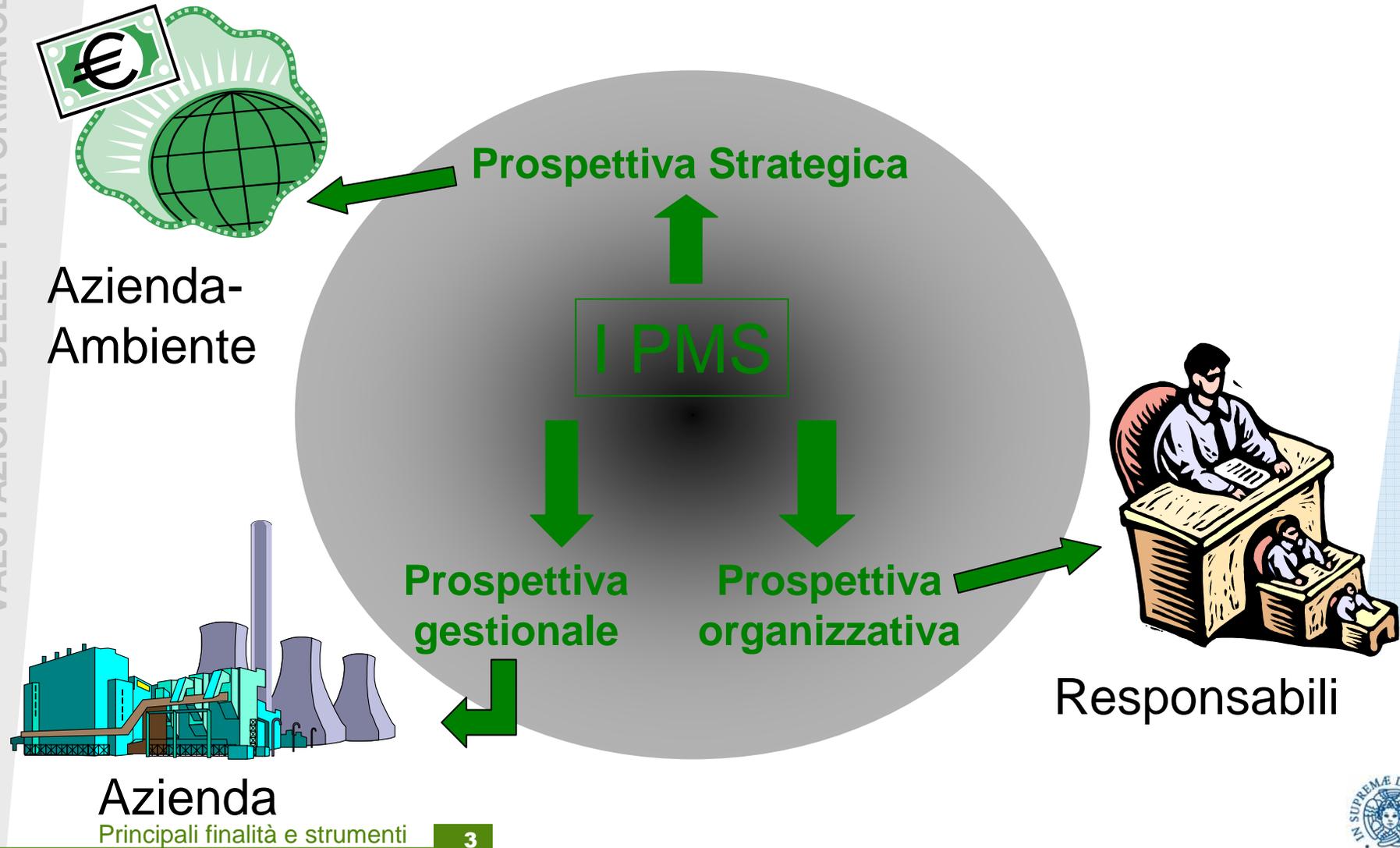
Università di Pisa

Indice della lezione

1. La valutazione delle performance: le tre accezioni
2. Il reporting: strumento di valutazione delle performance
 - i report economico-finanziari
 - i report multidimensionali
3. considerazioni di sintesi

Obiettivi di un modello di valutazione delle performance

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



Azienda

Principali finalità e strumenti

I tre obiettivi applicati all'impiego di uno specifico indicatore: il ROI

$$\text{Return on investment (ROI)} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

Prospettiva Strategica

La sua diminuzione nel tempo e/o nello spazio può portare l'imprenditore ad un graduale disinvestimento dal business in cui l'azienda opera attualmente

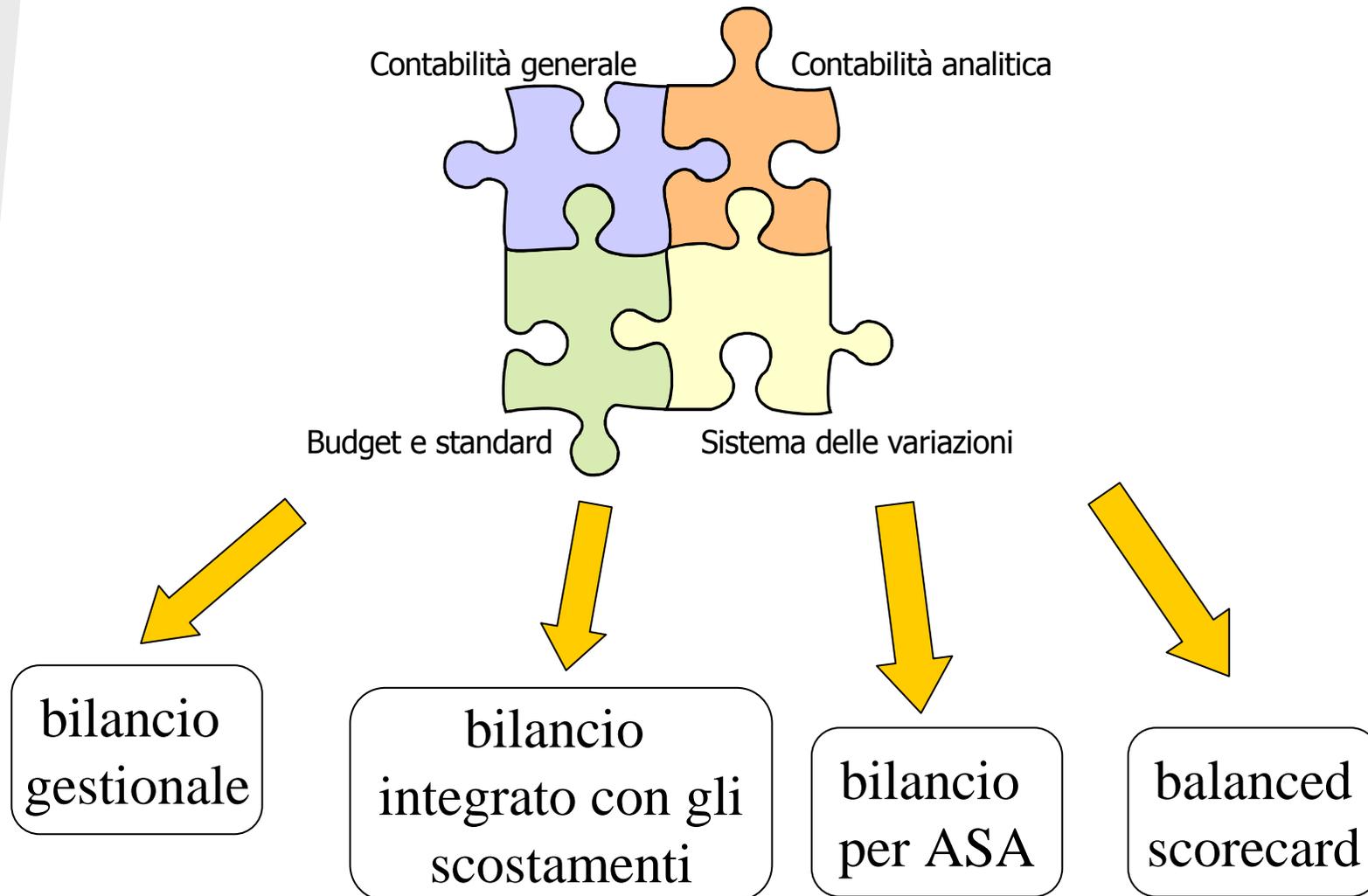
Prospettiva Gestionale

La sua diminuzione nel tempo e/o nello spazio può portare l'imprenditore a controllare l'andamento delle efficienze di produzione, acquisto e vendita

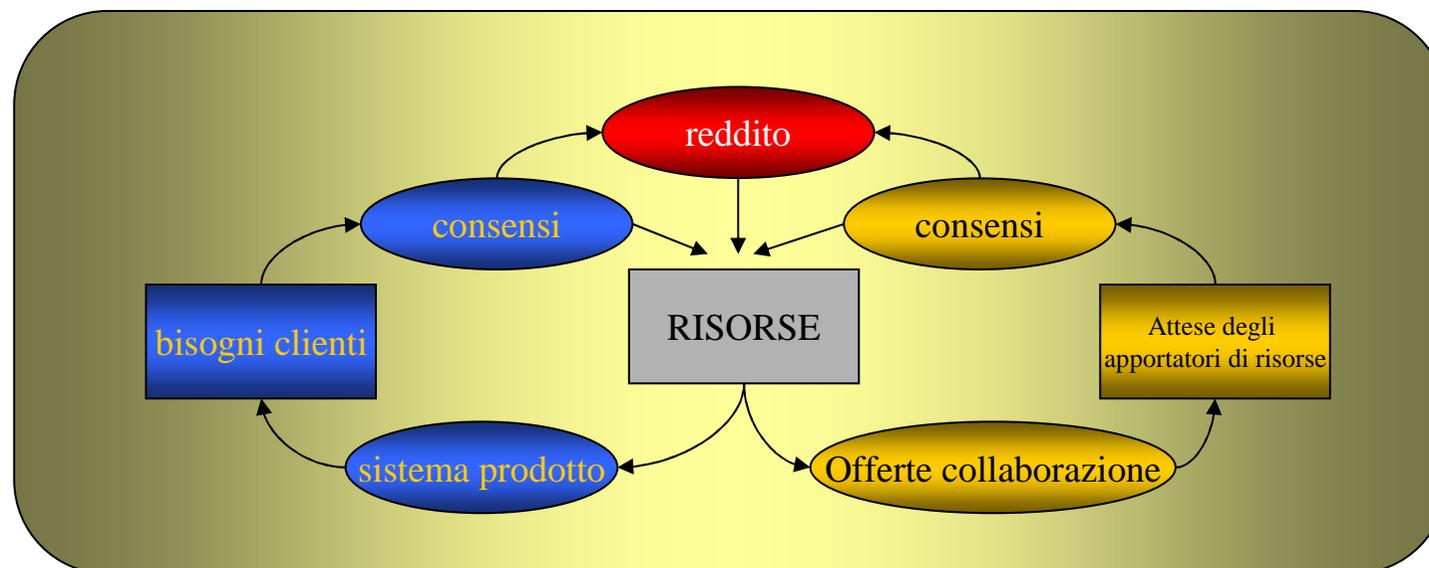
Prospettiva Organizzativa

Le variazioni dell'indicatore sono attribuibili alla responsabilità di un manager specifico. (Es.: Responsabile di ASA)

Il reporting: output della struttura informativo-contabile



Il bilancio gestionale: report per la valutazione di sintesi della strategia



Stato Patrimoniale (pertinenza gestionale)	2003	%
CREDITI VERSO CLIENTI	1.400	71,79
Fondo Svalutazione Crediti	-25	1,28
Magazzino prodotti	372	19,08
Magazzino materie	168	8,62
Debiti verso fornitori correnti	-1.420	72,82
Crediti/Debiti verso Erario C/IVA	0	0,00
Debiti di lavoro correnti	-0	0,00
CAPITALE CIRC. NETTO OPERATIVO	495	25,38
Fondo TFR	-173	8,87
Immobilizzazioni tecniche	2.102	107,79
Fondo ammortamento im. tecniche	-990	50,77
CAPITALE INVESTITO NETTO OPERATIVO	1.434	73,54
Immobilizzazioni finanziarie	0	0,00
Attività finanziarie a breve	118	6,05
Crediti diversi	398	20,41
CAPITALE INVESTITO NETTO GLOBALE	1.950	100,00
Debiti di finanziamento a lungo	-229	11,74
Debiti di finanziamento a breve	-1.079	55,33
Debiti diversi	-69	3,54
CAPITALE NETTO	573	29,38

Conto Economico (marginalistico)	2003	%
RICAVI NETTI DI VENDITA	4.190	100,00
Consumo materie (del venduto)	-1.202	28,69
Costo servizi var. ind.(del venduto)	-749	17,88
Costo lavoro diretto ind.(del venduto)	-580	13,84
MARGINE CONTRIBUZ. INDUSTRIALE	1.659	39,59
Costo servizi variabili commerciali	-188	4,49
Costo lavoro diretto commerciale	-332	7,92
Svalutazione crediti	-0	0,00
MARGINE CONTRIBUZIONE TOTALE	1.139	27,18
Costo servizi generali	-455	10,86
Costo lavoro indiretto	-350	8,35
MARGINE OPERATIVO LORDO	334	7,97
Ammortamenti	-84	2,00
RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO	250	5,97

La struttura del report di bilancio gestionale: il conto economico

Descrizione	Anno t		Anno t-1		Variazioni	
	Valori	%	Valori	%	Assolute	%
Valore della produzione		100%		100%		
Costi della produzione						
Risultato operativo caratteristico						
....						
Risultato operativo globale						
....						
Risultato ordinario						
....						
Risultato lordo						
....						
Risultato netto						

Primo tipo di analisi: l'incidenza delle gestioni

Conto economico per aree di gestione

	2004	%	2003	%	2002	%
RICAVI DI VENDITA	6.972.850	100,00%	5.341.694	100,00%	6.454.921	100,00%
Materie prime e consumo	41.628	0,60%	55.688	1,04%	18.371	0,28%
Servizi	1.930.663	27,69%	835.671	15,64%	1.386.344	21,48%
Godimento beni di terzi	275.104	3,95%	269.666	5,04%	328.911	5,10%
Costo del personale	1.720.402	24,67%	1.150.311	21,53%	1.350.420	20,92%
Imposta di registro	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di bollo	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di successione	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di donazione	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di famiglia	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di possesso	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di consumo	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di registro	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di bollo	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di successione	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di donazione	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di famiglia	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di possesso	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
Imposta di consumo	1.000	0,01%	1.000	0,02%	1.000	0,01%
COSTI DEL VENDUTO	6.552.069	93,97%	5.327.409	99,73%	6.454.343	99,99%
RISULTATO OPERTIVO	420.781	6,03%	14.285	0,27%	578	0,01%
Proventi da partecipazioni	2.142	0,03%	407	0,01%	424	0,01%
Altri proventi	24.319	0,35%	11.413	0,21%	13.751	0,21%
Svalutazione di partecipazioni	- 300	0,00%	- 249	0,00%	- 305	0,00%
RISULTATO OPER. GLOBALE	446.942	6,41%	25.856	0,48%	14.448	0,22%
Oneri finanziari	158.822	2,28%	103.453	1,94%	176.137	2,73%
RISULTATO ORDINARIO	288.120	4,13%	- 77.597	-1,45%	- 161.689	-2,50%
Proventi straordinari	89.401	1,28%	157.533	2,95%	245.005	3,80%
Oneri straordinari	78.513	1,13%	29.504	0,55%	65.741	1,02%
RISULTARO LORDO	299.008	4,29%	50.432	0,94%	17.575	0,27%
Totale imposte sul reddito	- 130.418	-1,87%	- 23.000	-0,43%	- 7.900	-0,12%
Utile di esercizio	168.590	2,42%	27.432	0,51%	9.675	0,15%

Analisi dell'incidenza delle gestioni

Secondo tipo di analisi: la valutazione delle efficienze

Conto economico percentualizzato *Analisi di efficienza*

	2004	%	2003	%	2002	%
RICAVI DI VENDITA	6.972.850	100,00%	5.341.694	100,00%	6.454.921	100,00%
Materie prime e consumo	41.628	0,60%	55.688	1,04%	18.371	0,28%
Servizi	1.930.663	27,69%	835.671	15,64%	1.386.344	21,48%
Godimento beni di terzi	275.104	3,95%	269.466	5,04%	328.911	5,10%
Costi del personale	3.705.766	53,15%	3.510.637	65,72%	4.018.693	62,26%
Ammortamenti e svalutazioni	598.908	8,59%	655.947	12,28%	702.024	10,88%
COSTI DEL VENDUTO	6.552.069	93,97%	5.327.409	99,72%	6.454.343	99,99%
RISULTATO PRIMA IMPOSTE	420.781	6,03%	1.014.285	19,00%	1.000.578	15,64%
Proventi da partecipazioni	1.000.578	14,34%	402.000	7,52%	1.000.578	15,64%
Altri proventi	1.000.578	14,34%	402.000	7,52%	1.000.578	15,64%
Oneri finanziari	158.822	2,28%	103.453	1,94%	176.137	2,73%
TOTALE PROV E ON. FIN.	- 132.361	-1,90%	- 91.633	-1,72%	- 161.962	-2,51%
Svalutazione di partecipazioni	- 300	0,00%	- 249	0,00%	- 305	0,00%
TOT RETTIFICHE ATT. FINANZ	- 300	0,00%	- 249	0,00%	- 305	0,00%
Proventi straordinari	89.401	1,28%	157.533	2,95%	245.005	3,80%
Oneri straordinari	78.513	1,13%	29.504	0,55%	65.741	1,02%
TOT. PROV. E ON. STRAORD.	10.888	0,16%	128.029	2,40%	179.264	2,78%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	299.008	4,29%	50.432	0,94%	17.575	0,27%
Totale imposte sul reddito	- 130.418	-1,87%	- 23.000	-0,43%	- 7.900	-0,12%
Utile di esercizio	168.590	2,42%	27.432	0,51%	9.675	0,15%

Analisi variabilità dei costi

Terzo tipo di analisi: la valutazione delle efficienze particolari

	2004	%	2003	%	2002	%
RICAVI DI VENDITA	6.972.850	100,00%	5.341.694	100,00%	6.454.921	100,00%
Materie prime e consumo	41.628	0,60%	55.688	1,04%	18.371	0,28%
Servizi	1.930.663	27,69%	835.671	15,64%	1.386.344	21,48%
Godimento beni di terzi	275.104	3,95%	269.466	5,04%	328.911	5,10%
Costi del personale	3.705.766	53,15%	3.510.637	65,72%	4.018.693	62,26%
Ammortamenti e svalutazioni	598.908	8,59%	655.947	12,28%	702.024	10,88%
COSTO DEL VENDUTO	6.552.069	93,97%	5.327.409	99,73%	6.454.343	99,99%
RISULTATO OPERTIVO	420.781	6,03%	14.285	0,27%	578	0,01%
Proventi da partecipazioni	2.142	0,03%	407	0,01%	424	0,01%
Altri proventi	24.322	0,35%	11.413	0,21%	13.751	0,21%
Svalutazioni	1.422	0,02%	1.422	0,03%	1.442	0,02%
RISULTATO ORDINARIO	288.120	4,13%	- 77.597	-1,45%	- 161.689	-2,50%
Proventi straordinari	89.401	1,28%	157.533	2,95%	245.005	3,80%
Oneri straordinari	78.513	1,13%	29.504	0,55%	65.741	1,02%
RISULTARO LORDO	299.008	4,29%	50.432	0,94%	17.575	0,27%
Totale imposte sul reddito	- 130.418	-1,87%	- 23.000	-0,43%	- 7.900	-0,12%
Utile di esercizio	168.590	2,42%	27.432	0,51%	9.675	0,15%
Numero dipendenti	112		117		143	
Quantità vendute	3439					
Quantità consumate						

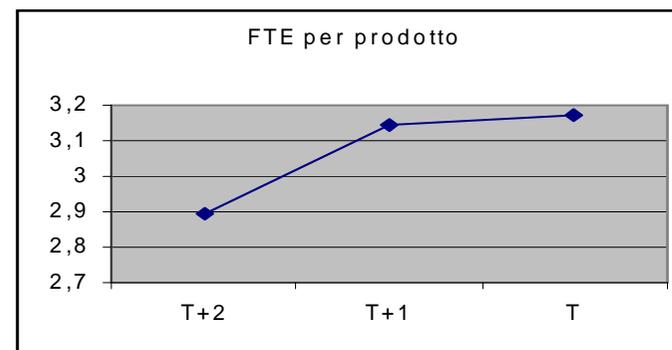
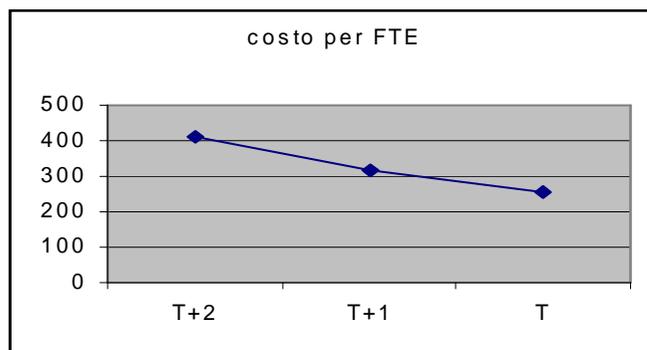
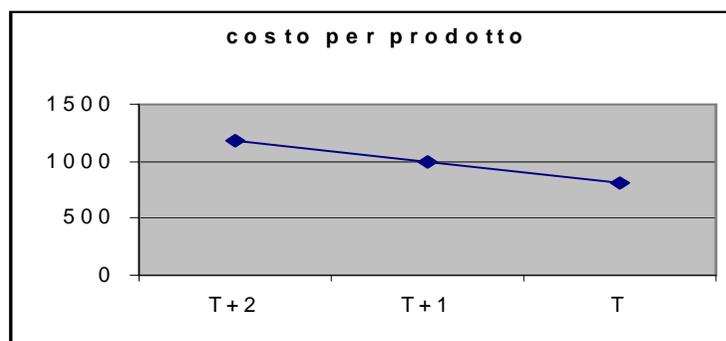
La valutazione delle efficienze particolari

	T+2	T+1	T
costo del personale	4.230,982	3.657.983	4.024.982
FTE	10340	11560	15789
volumi di produzione	3569	3679	4980

	T+2	T+1	T
costo per prodotto finito	1185,481	994,2873	808,2293

	T+2	T+1	T
costo per FTE	409,1859	316,4345	254,9232

	T+2	T+1	T
FTE per prodotto	2,89717	3,142158	3,170482



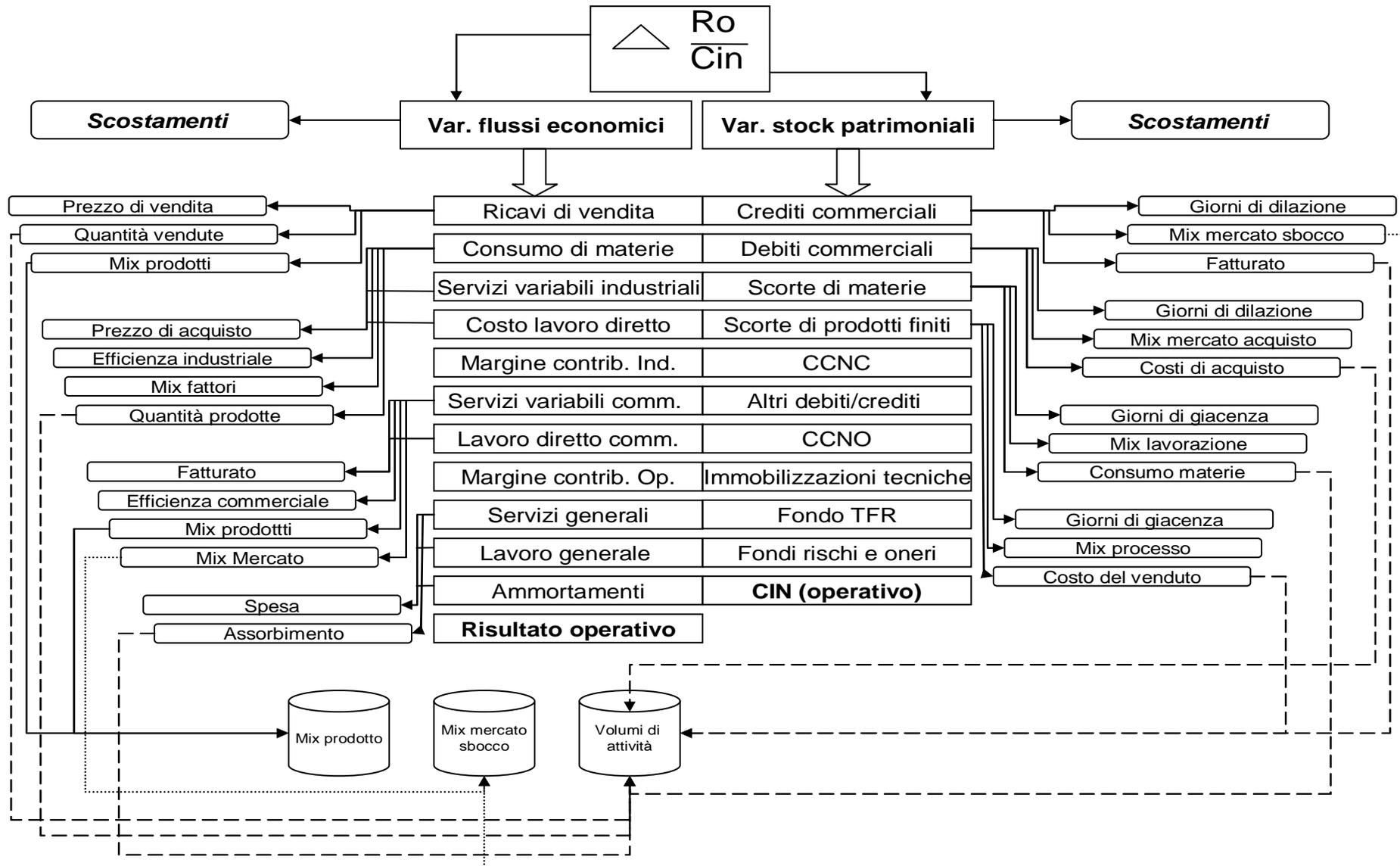
Quarto tipo di analisi: i confronti temporali con le variazioni percentuali

	2004	2003	2002	var 04-03	%	var. 03-02	%
Ricavi vendite e prestazioni	6.207.188	4.814.608	5.976.754	1.392.580	28,92%	- 1.162.146	-19,44%
Variazione lavori	4.194	11.199	37.644	7.005	-62,55%	- 26.445	-70,25%
Altri ricavi	761.468	515.887	440.523	245.581	47,60%	75.364	17,11%
VALORE DELLA PRODUZIONE	6.972.850	5.341.694	6.454.921	1.631.156	30,54%	- 1.113.227	-17,25%
Materie prime e consumo	41.628	55.688	18.314	14.000	-25,25%	37.317	203,13%
Servizi	1.930.663	1.930.663	1.930.663	0	0%	0	0%
Godimento beni di terzi	275.104	275.104	275.104	0	0%	0	0%
Costi del personale	3.705.766	3.705.766	3.705.766	0	0%	0	0%
Ammortamenti e svalutazioni	598.908	655.947	702.024	- 57.039	-8,70%	- 46.077	-6,56%
COSTI DELLA PRODUZIONE	6.552.069	5.327.409	6.454.343	1.224.660	22,99%	- 1.126.934	-17,46%
RISULTATO OPERATIVO	420.781	14.285	17.172	406.596	2845,61%	13.707	2371,45%
Proventi da cessione di partecipazioni	0	0	0	0	0%	17	-4,01%
Altri proventi	0	0	0	0	0%	2.338	-17,00%
Oneri finanziari	158.822	103.453	176.137	55.369	53,52%	- 72.684	-41,27%
TOTALE PROV E ON. FIN.	- 132.361	- 91.633	- 161.962	- 40.728	44,45%	70.329	-43,42%
Svalutazione di partecipazioni	- 300	- 249	- 305	- 51	20,48%	56	-18,36%
TOT RETTIFICHE ATT. FINANZ	- 300	- 249	- 305	- 51	20,48%	56	-18,36%
Proventi straordinari	89.401	157.533	245.005	- 68.132	-43,25%	- 87.472	-35,70%
Oneri straordinari	78.513	29.504	65.741	49.009	166,11%	- 36.237	-55,12%
TOT. PROV. E ON. STRAORD.	10.888	128.029	179.264	- 117.141	-91,50%	51.235	-28,58%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	299.008	50.432	17.575	248.576	492,89%	32.857	186,95%
Totale imposte sul reddito	- 130.418	- 23.000	- 7.900	- 107.418	467,03%	- 15.100	191,14%
Utile di esercizio	168.590	27.432	9.675	141.158	514,57%	17.757	183,53%

Il conto economico gestionale

1. Ottenuto per derivazione dal conto economico civilistico o direttamente dal sistema contabile aziendale;
2. Permette una valutazione delle performance soprattutto nelle prospettive strategica e gestionale
3. La prospettiva organizzativa non sempre è adottabile, stante la generalità dei valori oggetto di analisi. A riguardo sarebbe necessario una maggiore analiticità nelle elaborazioni del sistema informativo-contabile.

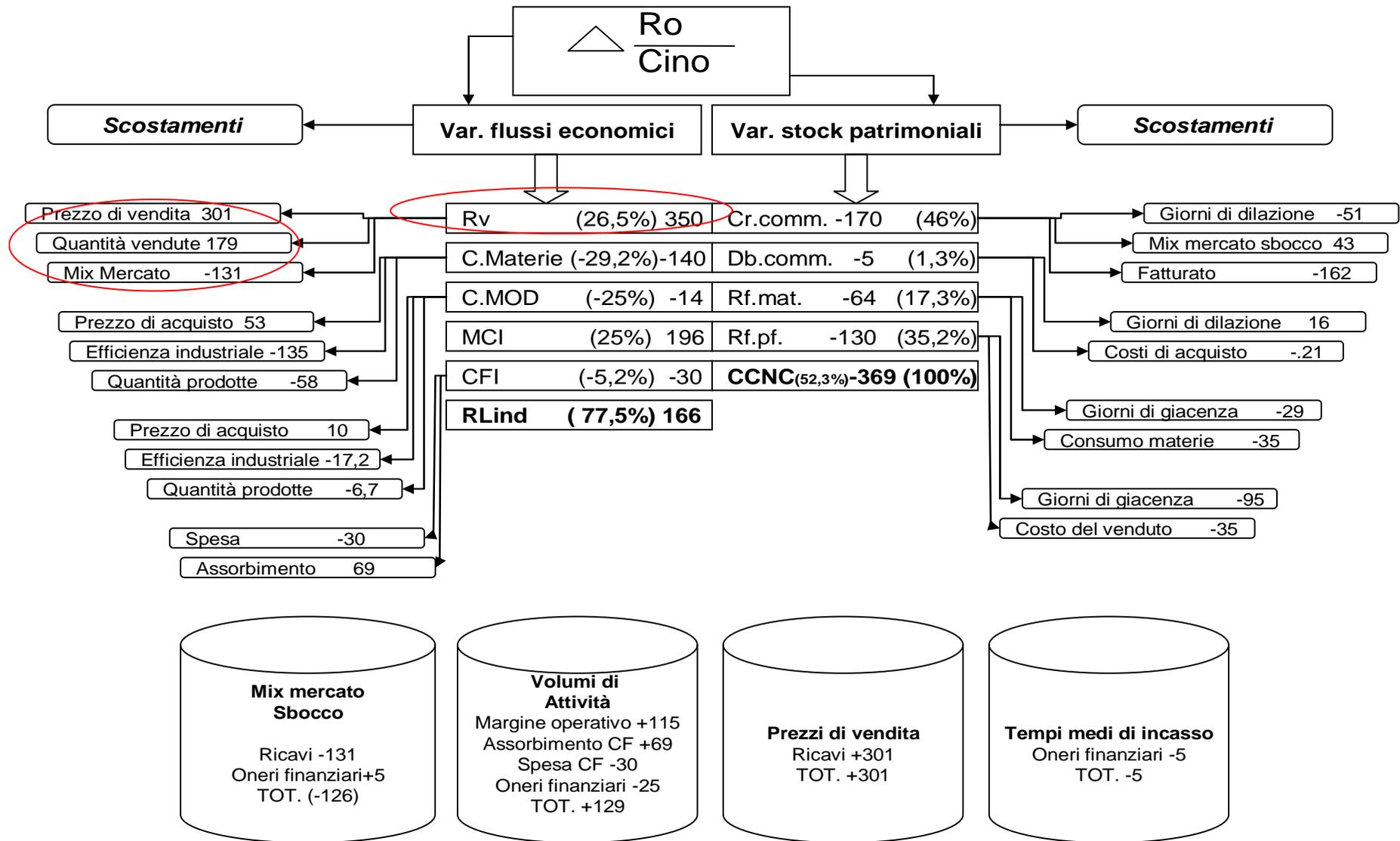
Il confronto temporale tra i valori: il bilancio integrato con gli scostamenti



Un caso esemplificativo

CONTO ECONOMICO					STATO PATRIMONIALE				
	AnnoT	%	Bdg T	%		AnnoT	%	Bdg T	%
Ricavi	1670	100%	1320	100%	Crediti Commerciali	780		610	
Costo consumo materie	620	37,13%	480	36,36%	Scorte Pf	340		210	
Costo manodopera diretta	70	4,19%	56	4,24%	Scorte Materie	184		120	
Costi fissi industriali	600		570		Debiti vs. fornitori	230		235	
Risultato Lordo Industriale	380		214		CCNC	1074		705	
Quantità materie consumate	4120		2940		Iva vendite (20%)	334		264	
Prezzo medio acquisto	0,15		0,16		Fatturato lordo	2004	100%	1584	100%
Ore Mod consumate	10		7		Giorni anno	365		365	
Prezzo medio manodopera	7		8		Tempi di incasso	142,07		140,56	
Volumi venduti	2980	100%	2660	100%	Mercato A				
Volumi vendite mercato A	1788	60%	1970	74,06%	Tempi di incasso	171,17		160	
Prezzo vendita A	0,7		0,55		Fatturato lordo	1501,92	74,95%	1300,2	82,08%
Volumi vendite prodotto B	1192	40%	690	25,94%	Mercato B				
Prezzo vendita B	0,35		0,34		Tempi di incasso	55		51,51	
					Fatturato lordo	502,08	25,05%	283,8	17,92%
					Costo del venduto	1290		1106	
					Tempi scorte pf	96,20		69,30	
					Costi consumo mat	620		480	
					Tempi scorte mat	108,32		91,25	
					Costi acquisto mat	430		470	
					Tempi pagamento	195,23		182,50	
					Onerosità fonti di finanziamento	8,00%		8,00%	

Il relativo bilancio degli scostamenti



Il bilancio degli scostamenti

1. Ottenuto dal confronto tra due bilanci gestionali ed elaborato contabilmente o extracontabilmente;
2. Permette di:
 - valutare l'effetto delle politiche gestionali;
 - valutare i responsabili di specifici risultati;
 - Identificare le relazioni causali tra alcune leve gestionali (es.: volumi – prezzi di acquisto)
3. Permette una valutazione delle performance nella prospettiva gestionale ed organizzativa

L'analisi sui valori analitici: la matrice prodotto mercato

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Prodotti \ Mercati		RICAVI			CVI	1° MCI	CFI	2° MCI
		MKT 1	MKT 2	TOT PROD				
R I C A V I	PROD. A							
	PROD. B							
	TOT MKT			R tot.				
CVC					CV tot.			
1° MCC						1° MCO		
CFC							TOT CF	
2° MCC								2° MCO

DOTT. ANDREA GUERRINI

Alcune considerazioni sul valore semantico della matrice

Prodotti \ Mercati		RICAVI			CVI	1° MCI	CFI	2° MCI
		MKT 1	MKT 2	TOT PROD				
R I C A V I	PROD. A							
	PROD. B							
	TOT MKT			R tot.				
CVC					CV tot.			
1°MCC								
CFC							TOT CF	
2°MCC							2°MCO	

- Il Margine di Contribuzione Operativo
 - Scelte di Make or Buy

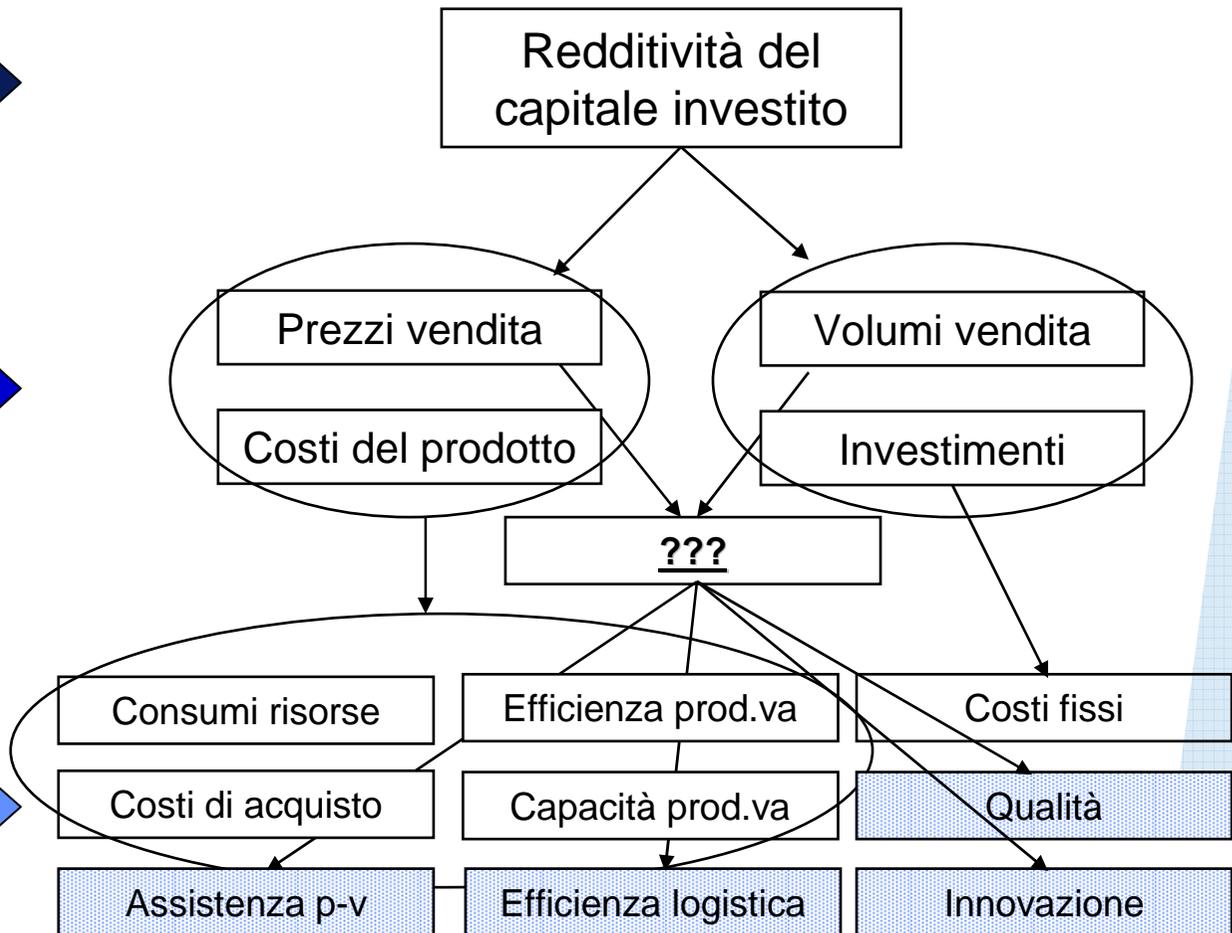
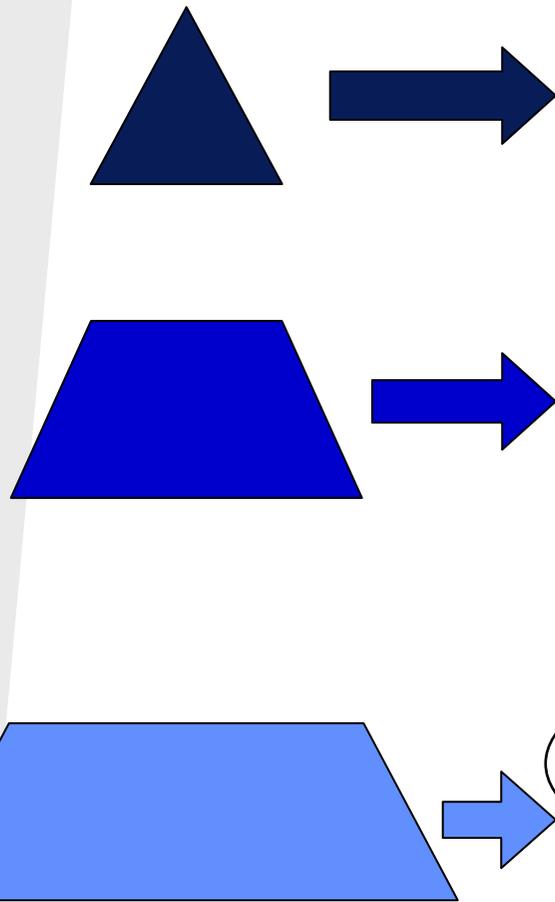
- Il Margine di Contribuzione Commerciale
 - Misura l'intensità dello "sforzo commerciale" attuato dall'azienda
- Il Margine di Contribuzione Industriale
 - Contributo di ogni linea di prodotto alla copertura dei rimanenti costi

Il bilancio degli scostamenti

1. Ottenuta contabilmente o extracontabilmente;
3. Permette una valutazione delle performance nella prospettiva gestionale e soprattutto organizzativa, qualora ogni combinazione prodotto/mercato o raggruppamento di esse sia gestito da uno specifico ruolo manageriale

I limiti dei report economico-finanziari

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



DOTT. ANDREA GUERRINI



ANALISI ECONOMICA (pp67-68 bilancio Coca Cola)

- Elevata incidenza dei costi di vendita (39,15%)
- Scarsa rilevanza del costo dei prodotti venduti (33,8%)

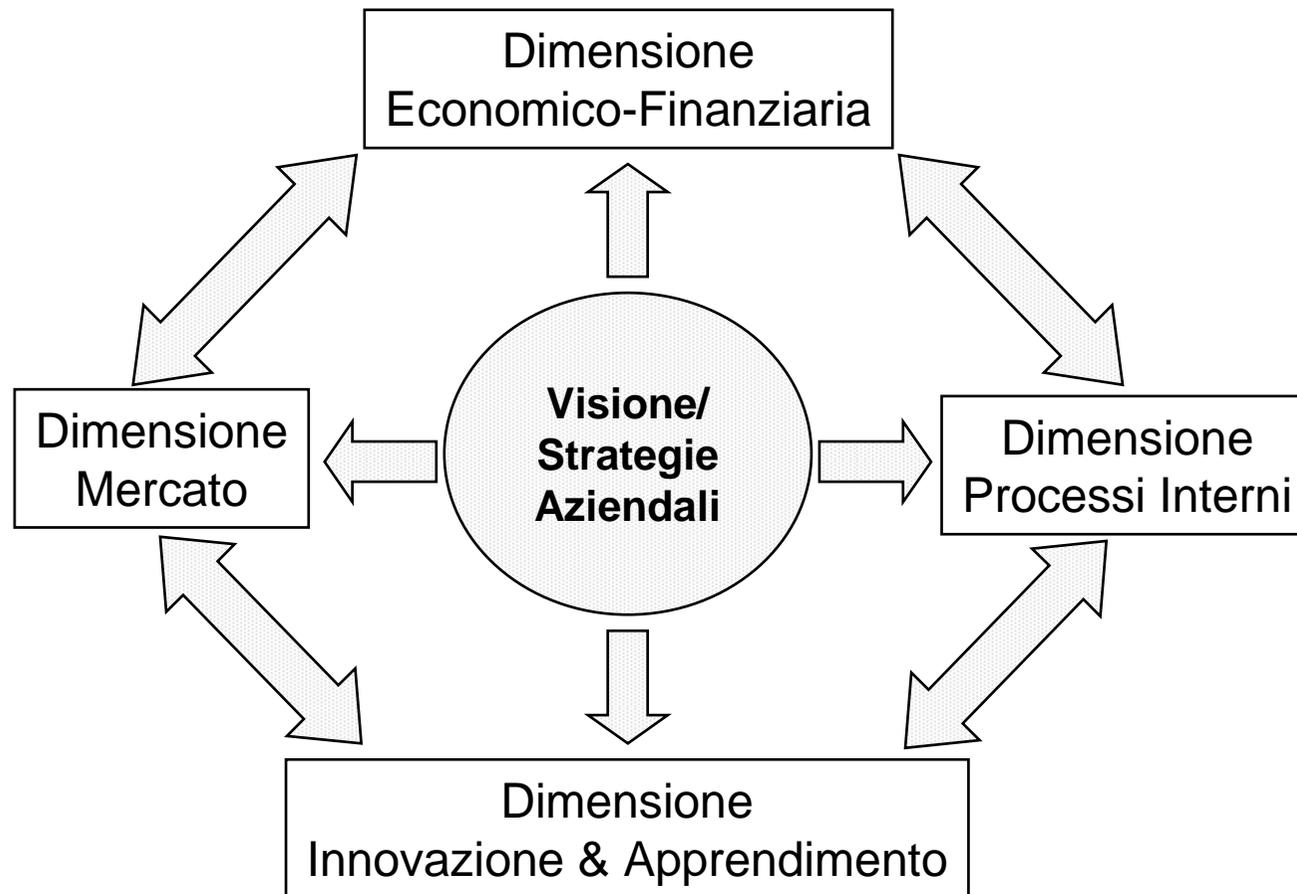
ANALISI PATRIMONIALE

- Elevato peso degli investimenti correnti (28,17%)
- Elevato peso degli investimenti immateriali (26,15%)
- Scarso peso degli investimenti materiali (23%)

La balanced scorecard

Offre all'alta direzione un cruscotto "bilanciato" da indicatori di natura differente e legati a dimensioni (o prospettive) aziendali "differenti"

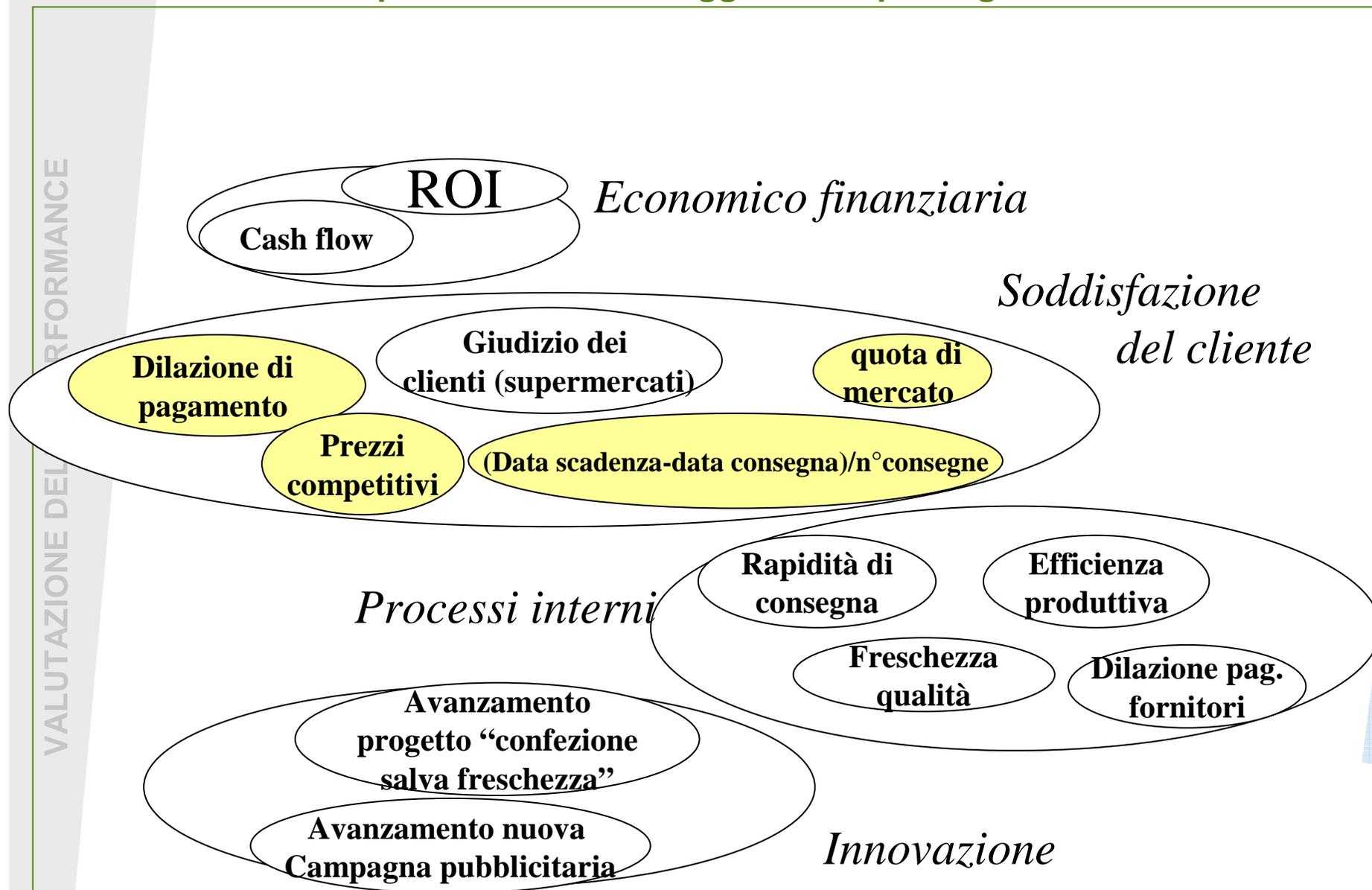
Es. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)



Gli indicatori contenuti nella balanced scorecard

PROSPETTIVE	INDICATORI LAG	INDICATORI LEAD
Economico finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatturato periodo T ▪ Crediti periodo T 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordini vendita periodo T/ordini periodo T-1 ▪ Prezzi di ordine ▪ Giorni di dilazione ordini vendita
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di soddisfazione clienti ▪ Quota di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclami per ritardi consegne ▪ % resi da clienti
Processi interni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo evasione ordini ▪ % scarti di processo ▪ Prezzo materie prime ▪ Costi di reparto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo di ciclo dei singoli reparti ▪ Non qualità vendite, produzione, logistica, ▪ Dimensione lotti d'acquisto ▪ Input/output dei singoli reparti
Apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Punteggio know-how dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ore di assenteismo; ▪ Ore di formazione

Un'azienda produttrice di formaggi freschi per la grande distribuzione



La balanced scorecard per unità organizzativa

Divisione

- 1) margine controllabile
- 2) giacenza media scorte
- 3) Tempo di consegna
- 4) Puntualità
- 5) % scarti
- 6) Resi per difetti
- 7) Quota di mercato

Produzione

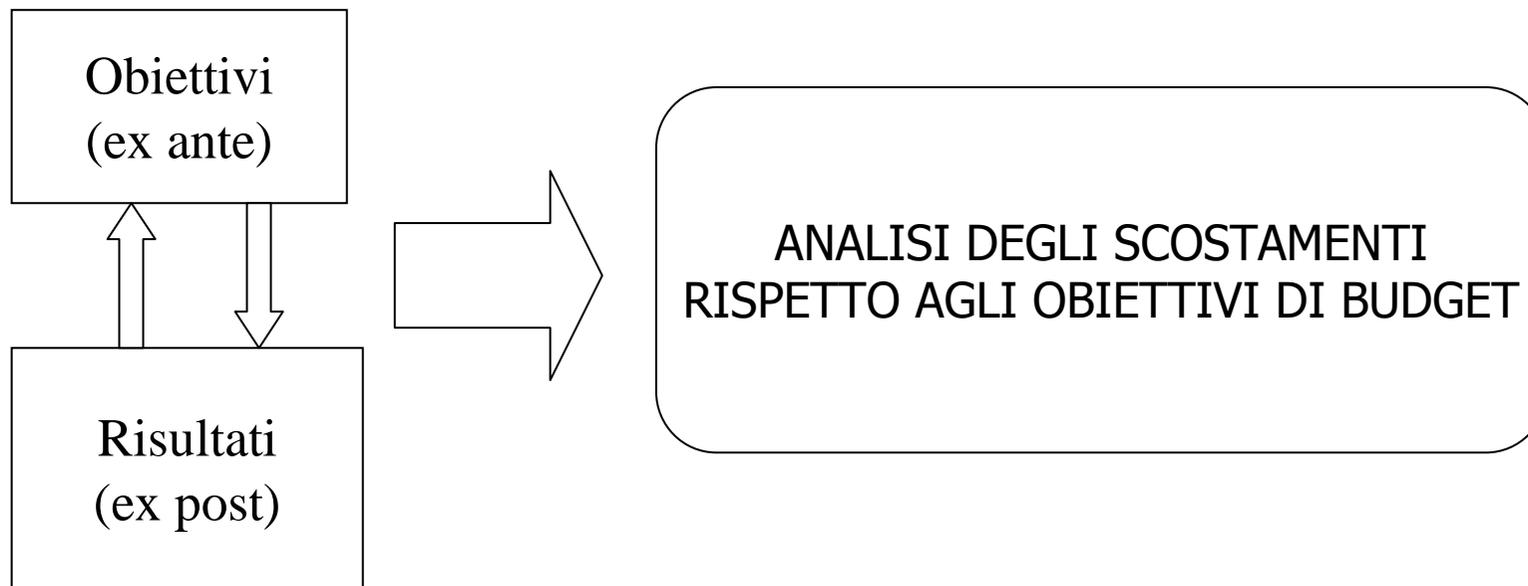
- 1) Costi variabili
- 2) Costi fissi
- 3) Giacenza semilavorati
- 4) Tempi di consegna
- 5) % Scarti
- 6) % assenteismo
- 7) Ore perse per infortuni
- 8) Mix operai diretti/indir.

Acquisti

- 1) Costi del centro
- 2) Costi/tot. Acquisti
- 3) Prezzo merci
- 4) Giacenza materie
- 5) Dilazione media
- 6) Tempi consegna fornitori
- 7) % difetti materie
- 8) Audit fornitori per omolog.
- 9) N fornitori alternativi.

Il doppio ciclo di controllo connesso alla balanced scorecard

1. L'alta direzione verifica se sono stati raggiunti i risultati previsti nella prospettiva dei processi interni. “Ai livelli intermedi hanno fatto ciò che dovevano?” *Controllo di gestione*

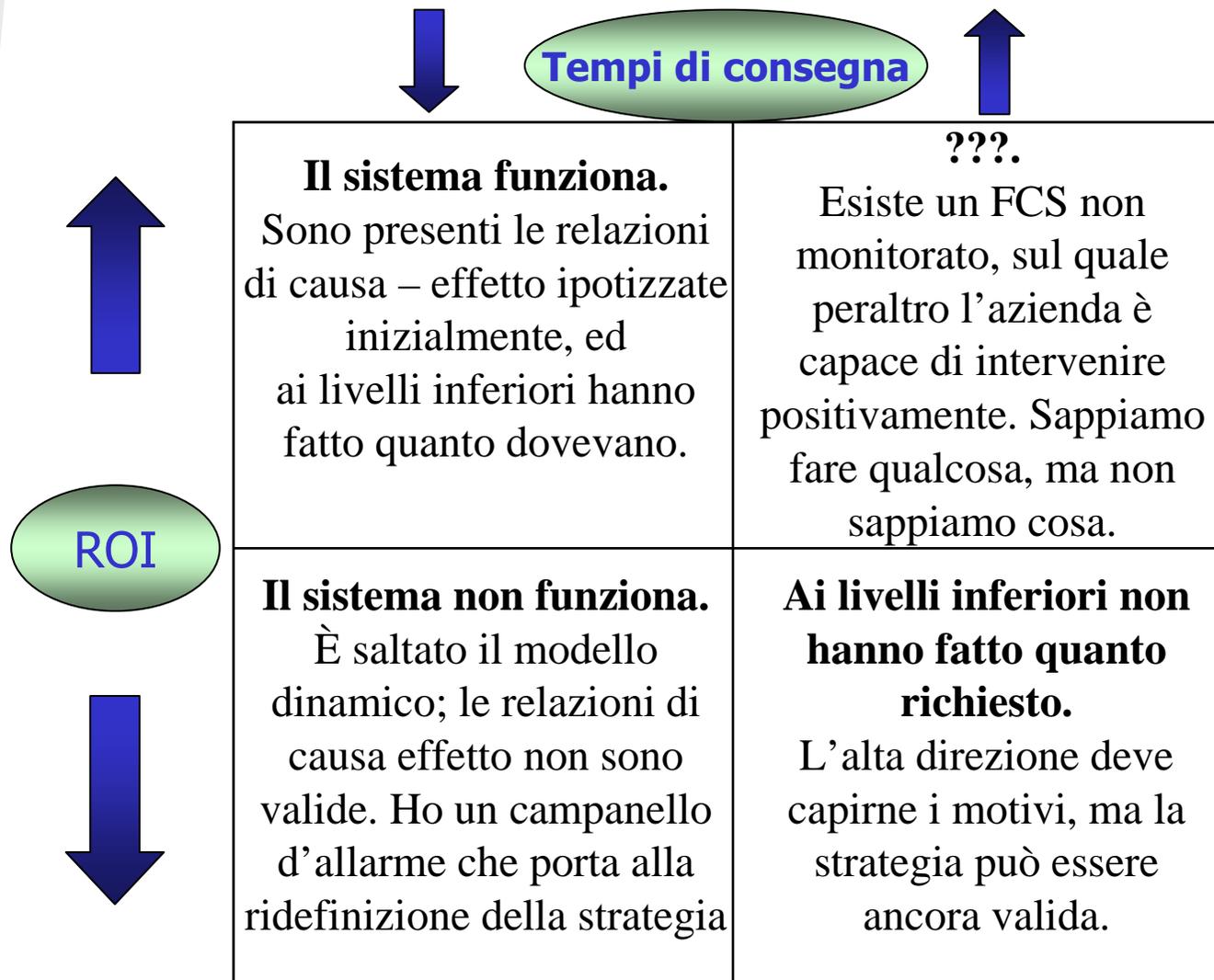


Il doppio ciclo di controllo connesso alla balanced scorecard

2. L'alta direzione ha la possibilità di controllare periodicamente la veridicità del modello dinamico e di rimetterlo in discussione. Revisione della strategia e successivamente anche del PMS.
Controllo strategico



Le quattro tipologie di feed-back connesse alla balanced scorecard



La balanced scorecard

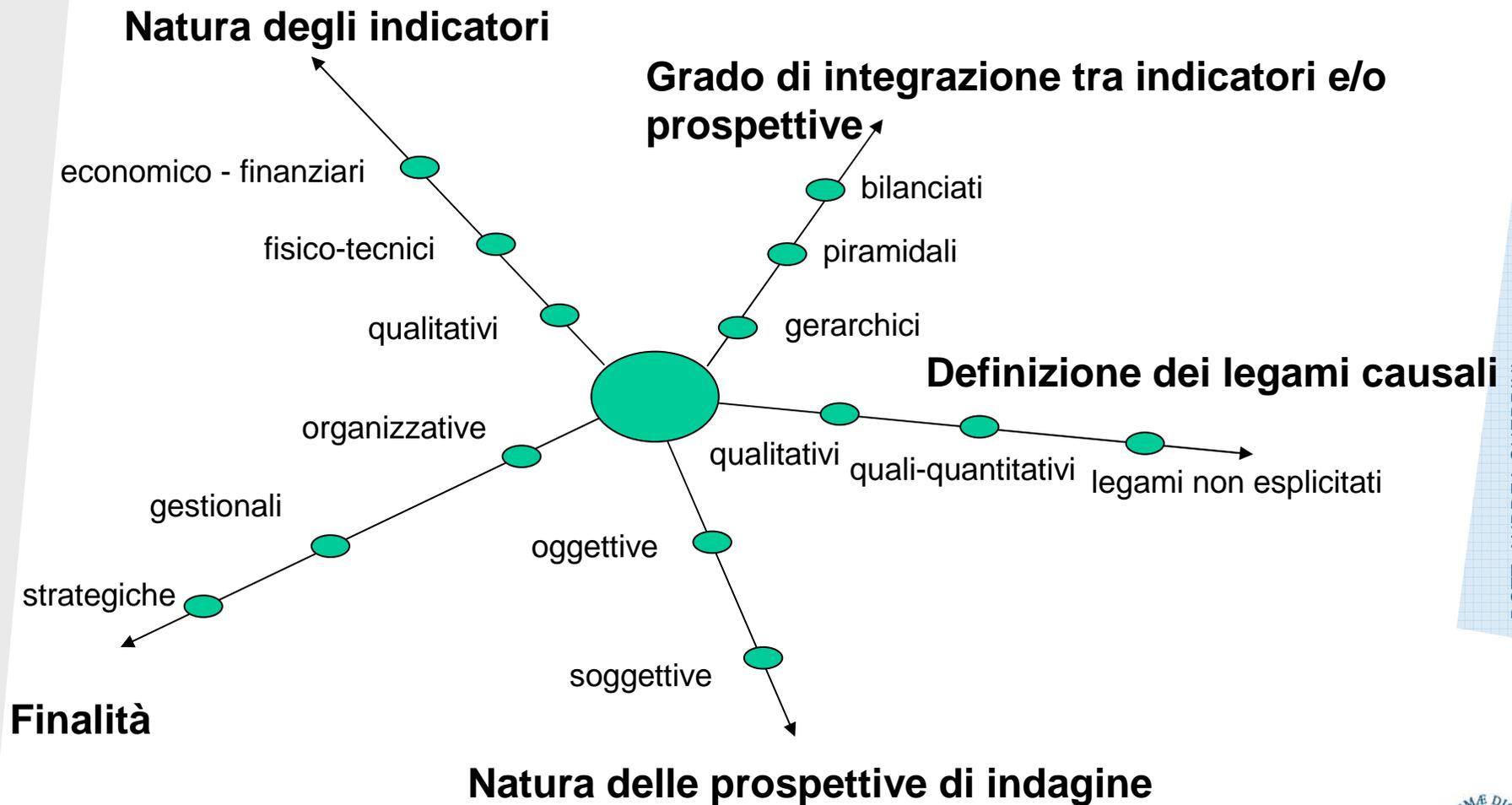
1. Ottenuta dal confronto tra i dati provenienti da fonti diverse, come quelle interne, quali le contabilità elementari, la contabilità analitica e quella generale, e fonti esterne, come ricerche di mercato e altro;
2. Permette una valutazione delle performance nella prospettiva strategica, gestionale ed organizzativa: consente infatti di valutare periodicamente la bontà del disegno strategico definito, di migliorarne l'implementazione e di guidare l'organizzazione verso gli obiettivi assegnati.

Considerazioni di sintesi

Report Economico-finanziari	Bilancio gestionale	Prospettiva strategica Prospettiva gestionale
	Bilancio degli scostamenti	Prospettiva gestionale Prospettiva organizzativa
	Matrice prodotto/mercato	Prospettiva gestionale Prospettiva organizzativa
Report multidimensionali	Balanced Scorecard	Prospettiva strategica Prospettiva gestionale Prospettiva organizzativa

Le dimensioni per la progettazione di un modello di misurazione delle performance

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



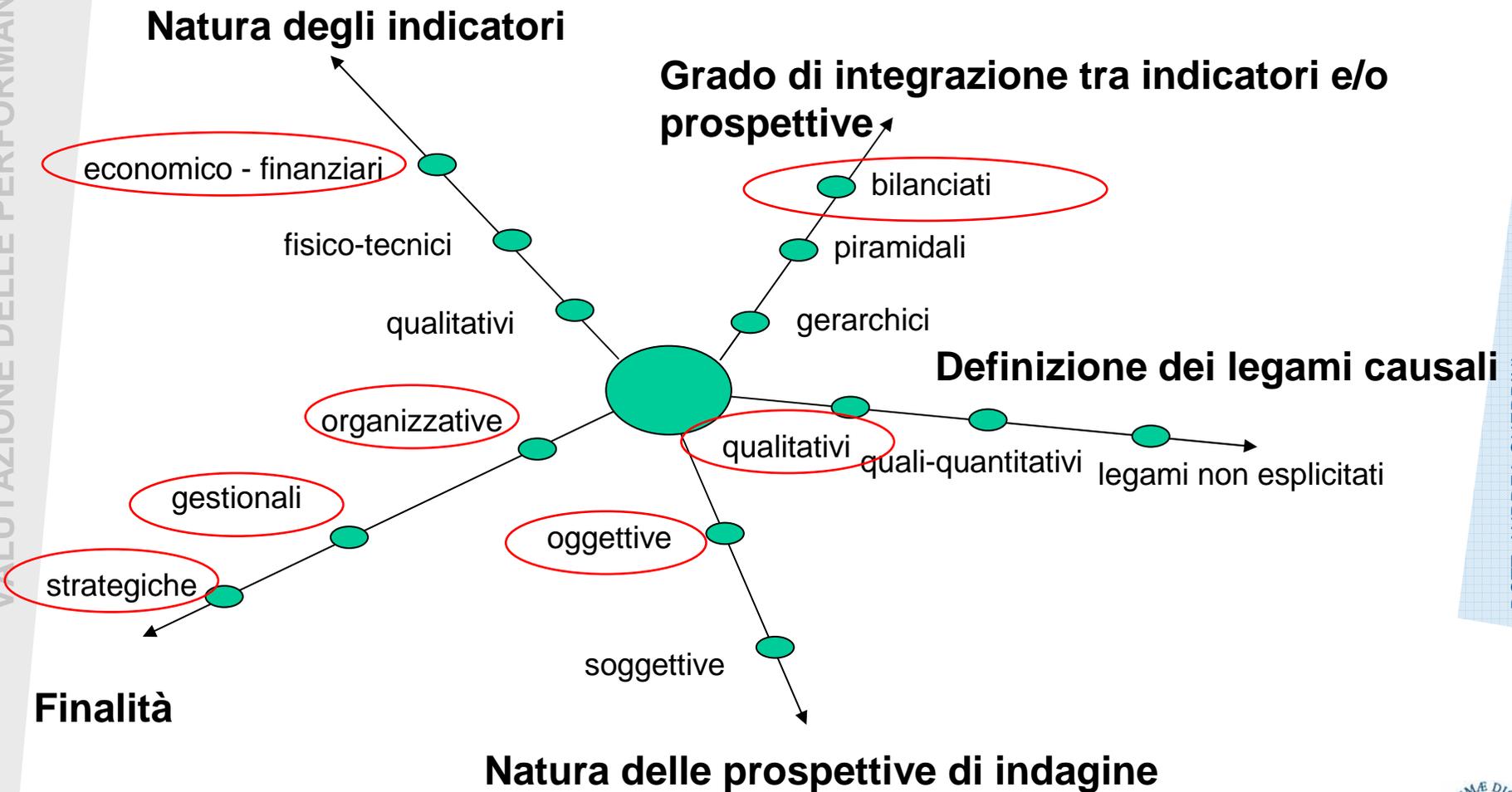
DOTT. ANDREA GUERRINI

La balanced scorecard costruita con gli indicatori di bilancio

PROSPETTIVE	INDICATORI LAG	INDICATORI LEAD
Economico finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ROI ▪ Cash flow 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % incidenza costi su fatturato ▪ aliquota CCNC
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % crescita fatturato ▪ elasticità domanda/prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sconti ribassi e abbuoni ▪ valore resi su vendite ▪ incidenza costi commerciali sul fatturato ▪ prezzi medi di vendita ▪ tempi medi di incasso
Processi interni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tempo giacenza pf ▪ tempo giacenza mp ▪ efficienza interna ▪ prezzi di acquisto ▪ tempo medio di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ variazione imm. materiali ind. ▪ variazione imm. imm.ind. ▪ variazione imm. mat comm. ▪ variazione imm. imm.comm.
Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % incidenza costo personale sul fatturato ▪ valore aggiunto procapite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ costo medio procapite ▪ valore della produzione medio procapite ▪ costi formazione

Le dimensioni per la progettazione di un modello di misurazione delle performance

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



DOTT. ANDREA GUERRINI