

# Indice

---

<b>Introduzione</b>	XV
<b>1 Indicatori di performance d'impresa. 3+1 dimensioni determinanti</b>	1
1.1 Due prime dinamiche essenziali. L'evolversi della ricchezza degli azionisti e il risultato dell'attività economica d'impresa	1
1.2 Una terza dinamica essenziale. Il fluire degli incassi e dei pagamenti	6
1.3 Dalle dinamiche economiche, patrimoniali, finanziarie al Bilancio d'Esercizio	8
1.4 Una quarta dinamica essenziale. Il divenire competitivo	16
Note	18
<b>2 Stato Patrimoniale. Modelli e indicatori chiave di performance</b>	21
2.1 Stato Patrimoniale. Sistema di relazioni tra investimenti e finanziamenti	21
2.2 Stato Patrimoniale. Alcuni modelli di riferimento	24
2.2.1 Stato Patrimoniale. Modello del Codice Civile	24
2.2.2 Stato Patrimoniale. Modello di cui ai Principi Contabili IAS/IFRS	29
2.2.3 Stato Patrimoniale. Il modello finanziario o a liquidità decrescente	32
2.2.4 Stato Patrimoniale. Il Modello della pertinenza gestionale	37
2.2.5 Stato Patrimoniale. Il modello a valenza strategica	40
2.2.6 Stato Patrimoniale. Il modello integrato Strategico-Finanziario-Gestionale	43
2.3 Stato Patrimoniale. Analisi per Indici e Margini	53
2.3.1 Indicatori e margini di solidità patrimoniale	54
2.3.2 Indicatori e margini di struttura patrimoniale	66

2.3.3	Indicatori e margini di situazione patrimoniale	71
2.3.4	Indicatori di situazione economico-patrimoniale	79
Note		92
<b>3</b>	<b>Conto Economico. Modelli e indicatori chiave di performance</b>	<b>103</b>
3.1	Conto Economico. Sistema di relazioni tra ricavi e costi d'esercizio	103
3.2	Conto Economico. Alcuni modelli di riferimento	105
3.2.1	Conto Economico. Il Modello del Codice Civile	105
3.2.2	Conto Economico. Il Modello dei Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS	109
3.2.3	Conto Economico. Il Modello a Valore Aggiunto	112
3.2.4	Conto Economico. Il Modello del Costo del Venduto	114
3.2.5	Conto Economico. Il Modello del Margine Lordo di Contribuzione (o per le decisioni aziendali)	116
3.2.6	Conto Economico. Il Modello a Valenza Strategica	117
3.2.7	Conto Economico. Il Modello del Profitto Economico	130
3.2.8	Conto Economico. Il Modello della Creazione di Valore Corrente e Strategica	131
3.2.9	Conto Economico. Il Modello Integrato Valore-Strategico-Decisionale	150
3.3	Conto Economico. Indicatori chiave di performance	158
3.3.1	Indicatori di rendimento contabile del capitale. ROI, ROE, ROA, ROD	161
3.3.2	Indicatori di rendimento economico del capitale. Premessa su numeratore (creazione di valore integrata) e denominatore (valore del capitale investito netto operativo medio)	170
3.3.2.1	La profittabilità economica. Un Indicatore propedeutico al Rendimento Economico per gli Azionisti	179
3.3.2.2	REA: $REA_L$ e $REA_U$ . Rendimento economico per gli Azionisti dell'impresa <i>levered</i> e <i>unlevered</i>	182
3.3.2.2.1	$REA_L$ : $REA_{CL}$ e $REA_{SL}$ . Rendimento economico per gli Azionisti dell'impresa <i>levered</i> nella prospettiva temporale corrente e strategica. La Matrice Lungimiranza/Cecità	184
3.3.2.2.2	$REA_L$ : $REA_o$ e $REA_f$ . Rendimento economico per gli Azionisti dell'impresa <i>levered</i> nella prospettiva gestionale operativa e finanziaria. La Matrice del Vantaggio Operativo/Finanziario	192

3.3.2.2.3	REA <sub>O</sub> : REA <sub>OC</sub> e REA <sub>OS</sub> . Rendimento economico per gli Azionisti operativo (dell'impresa <i>levered</i> ) nella prospettiva temporale corrente e strategica. La Matrice Lungimiranza/Cecità Operativa	194
3.3.2.2.4	REA <sub>F</sub> : e REA <sub>FC</sub> e REA <sub>FS</sub> . Rendimento economico per gli Azionisti finanziario (dell'impresa <i>levered</i> ) nella prospettiva temporale corrente e strategica. La Matrice di Lungimiranza/Cecità Finanziaria	197
3.3.2.2.5	REA <sub>L</sub> : quattro fattori determinanti. ROS <sub>n</sub> , NAT <sub>L</sub> , VFL e VDI	199
3.3.2.2.6	REA <sub>U</sub> : REA <sub>CU</sub> e REA <sub>SU</sub> . Rendimento economico per gli Azionisti dell'impresa <i>unlevered</i> nella prospettiva temporale corrente e strategica e per fattori	205
3.3.2.3	RECI: RECI <sub>L</sub> e RECI <sub>U</sub> . Rendimento economico del capitale investito (netto operativo) dell'impresa <i>levered</i> e <i>unlevered</i>	210
3.3.2.3.1	RECI <sub>L</sub> : RECI <sub>LC</sub> e RECI <sub>LS</sub> . Rendimento economico del capitale investito dell'impresa <i>levered</i> nella prospettiva temporale corrente e strategica	212
3.3.2.3.2	RECI <sub>L</sub> : RECI <sub>O</sub> e RECI <sub>F</sub> . Rendimento economico del capitale investito dell'impresa <i>levered</i> nella prospettiva gestionale operativa e finanziaria	215
3.3.2.3.3	RECI <sub>O</sub> : RECI <sub>OC</sub> e RECI <sub>OS</sub> . Rendimento economico di natura operativa del capitale investito dell'impresa <i>levered</i> nella prospettiva temporale corrente e strategica	216
3.3.2.3.4	RECI <sub>F</sub> : RECI <sub>FC</sub> e RECI <sub>FS</sub> . Rendimento economico di natura finanziaria del capitale investito dell'impresa <i>levered</i> nella prospettiva temporale corrente e strategica	218
3.3.2.3.5	RECI <sub>L</sub> : tre fattori determinanti. ROS <sub>n</sub> , NAT <sub>L</sub> e VDI	219
3.3.2.4	Quadro sinottico delle determinanti della creazione di valore integrata CVI <sub>L</sub> nelle componenti strategica e corrente in relazione alla struttura finanziaria <i>unlevered</i> e <i>levered</i>	220
3.3.3	Indicatori di elasticità della struttura economica	225
3.3.3.1	Punto di pareggio economico in valore assoluto BEP ( <i>break even point</i> ) e BEPe ( <i>extended break even point</i> )	226
3.3.3.2	Punto di pareggio economico normalizzato BEPN ( <i>normalized break even point</i> ) e BEPeN ( <i>extended normalized break even point</i> )	227

3.3.3.3	Leva operativa dei volumi $OL_V$ ( <i>volumes operating leverage</i> ) e $OL_{eV}$ ( <i>extended volumes operating leverage</i> )	229
3.3.3.4	Leva operativa dei prezzi di vendita $OL_{PV}$ ( <i>sell out operating leverage</i> )	232
3.3.3.5	Leva operativa dei prezzi di acquisto $OL_{PA}$ ( <i>sell in operating leverage</i> )	234
3.3.3.6	Punto di pareggio economico flessibilizzato FBEP ( <i>flexibilized break even point</i> ) puntuale ed esteso	236
3.3.4	Indicatori di qualità strategica della struttura economica	239
3.3.5	Indicatori relativi alla specifica attività del personale	243
3.3.6	Indicatori di sviluppo e di qualità dello sviluppo	244
3.3.6.1	Il tasso di sviluppo del capitale investito $g_{CINOM}$ e del capitale acquisito $g_{CANOM}$ e della posizione finanziaria netta di breve e medio lungo termine $g_{PFNMbt}$ e $g_{PFNMmlt}$	246
3.3.6.2	Il tasso di sviluppo dei ricavi $g_R$ e l'indice di qualità dello sviluppo del capitale investito $IQ_{g_{CINOM}}$	248
3.3.6.3	Il tasso di sviluppo del margine di contribuzione $g_{MDC}$ e l'indice di qualità dello sviluppo dei ricavi $IQ_{g_R}$	250
3.3.6.4	Il tasso di sviluppo del risultato operativo lordo $g_{ROL}$ e l'indice di qualità dello sviluppo del margine di contribuzione $IQ_{g_{MDC}}$	251
3.3.6.5	Il tasso di sviluppo del risultato operativo netto $g_{RON}$ e l'indice di qualità dello sviluppo del risultato operativo lordo $IQ_{g_{ROL}}$	253
3.3.6.6	Il tasso di sviluppo del profitto economico <i>levered</i> $g_{PEL}$ e l'indice di qualità dello sviluppo del risultato operativo netto $IQ_{g_{RON}}$	254
3.3.6.7	Il tasso di sviluppo della creazione di valore corrente <i>levered</i> $g_{CVCL}$ e l'indice di qualità dello sviluppo del profitto economico lordo <i>levered</i> $IQ_{g_{PEL}}$	257
3.3.6.8	Il tasso di sviluppo della creazione di valore strategica <i>levered</i> $g_{CVSL}$ e l'indice di qualità dello sviluppo della creazione di valore corrente <i>levered</i> $IQ_{g_{CVCL}}$	258

	3.3.6.9	Il tasso di sviluppo della creazione di valore integrata <i>levered</i> $g_{CVIL}$ e gli indici di qualità dello sviluppo della creazione di valore integrata <i>levered</i> $IQ_{g_{CVIL}}$ , $IQ_{g_{CVILS}}$ e $IQ_{g_{CVILD}}$	260
	3.3.7	Indicatori di sostenibilità finanziaria dello sviluppo del capitale investito. Autofinanziamento reddituale, apporti e prelievi degli azionisti e utilizzo della leva finanziaria	263
	3.3.8	Analisi delle determinanti della variazione della creazione di valore e relativi indicatori chiave della variazione della creazione di valore corrente e strategica	266
	Note		305
<b>4</b>	<b>Rendiconto Finanziario. Modelli e indicatori chiave di performance</b>		<b>315</b>
	4.1	Rendiconto Finanziario. Sistema di relazioni tra entrate di cassa (incassi) e uscite di cassa (pagamenti)	316
	4.2	Rendiconto Finanziario. Alcuni modelli di riferimento	317
	4.2.1	Rendiconto Finanziario. Il Modello dei Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS e dell'Organismo Italiano di Contabilità OIC 10	319
	4.2.2	Rendiconto Finanziario per le Decisioni Manageriali. I "motori" della dinamica finanziaria: operativo, finanziario ed extra caratteristico	326
	4.2.3	1° Rendiconto Finanziario per le Decisioni Manageriali. Il Modello delle Variazioni di Posizione Finanziaria Netta	333
	4.2.4	2° Rendiconto Finanziario per le Decisioni Manageriali. Il Modello dell'Indebitamento Finanziario Lordo	336
	4.2.5	3° Rendiconto Finanziario per le Decisioni Manageriali. Il Modello dei Flussi di Cassa Disponibili per gli Azionisti	338
	4.2.6	4° Rendiconto Finanziario per le Decisioni Manageriali. Il Modello dei Flussi di Cassa Strategici e Tattici (Dannosi) Disponibili per gli Azionisti	341
	4.3	Rendiconto Finanziario. Indicatori chiave di performance	345
	4.3.1	Indicatori relativi ai flussi di cassa (operativi) correnti	345
	4.3.1.1	Rendimento finanziario corrente del capitale investito netto operativo	346

4.3.1.2	Grado di assorbimento (o dilatazione) finanziario del margine operativo lordo per effetto delle dinamiche del capitale circolante netto operativo	349
4.3.1.3	Grado di copertura finanziaria degli investimenti extra correnti	350
4.3.1.4	Grado di assorbimento dei flussi di cassa correnti lordi per effetto dei flussi fiscali	350
4.3.2	Indicatori connessi ai flussi di cassa (operativi) extra-correnti	351
4.3.2.1	Grado di assorbimento del margine operativo lordo	352
4.3.2.2	Grado di assorbimento dei flussi di cassa operativi correnti	352
4.3.2.3	Grado di utilizzo della posizione finanziaria netta (o dell'indebitamento finanziario lordo)	352
4.3.3	Indicatori relativi ai flussi di cassa operativi netti	353
4.3.3.1	Il rendimento finanziario operativo netto del capitale investito netto operativo	353
4.3.3.2	Il grado di assorbimento finanziario operativo netto del margine operativo lordo	356
4.3.3.3	Il grado di assorbimento finanziario del risultato operativo netto per effetto della variazione del capitale investito netto operativo	357
4.3.4	Indicatori relativi ai flussi di cassa finanziari netti	357
4.3.5	Indicatori connessi ai flussi di cassa extra caratteristici e straordinari	360
4.3.6	Indicatori relativi ai flussi di cassa disponibili per gli Azionisti	360
4.3.6.1	Il rendimento finanziario per gli Azionisti sul patrimonio netto	361
4.3.6.2	Relazione tra i flussi di cassa disponibili per gli Azionisti e la variazione della posizione finanziaria netta	362
4.3.6.3	Grado di assorbimento del risultato netto da parte dei flussi di cassa disponibili per gli Azionisti	365
4.3.6.4	Relazione tra i flussi di cassa disponibili per gli Azionisti e il surplus (deficit) pre variazione posizione finanziaria netta	365
4.3.6.5	Relazione tra i flussi di cassa disponibili per gli Azionisti e i flussi di cassa operativi netti	366

---

Tabelle riassuntive dei dati economici, patrimoniali e finanziari della Società Creep S.p.A. utilizzati nelle esemplificazioni numeriche della metodologia e degli indicatori di performance	367
Note	375
<b>5 Cruscotto Competitivo. Modelli e indicatori chiave di performance</b>	<b>377</b>
5.1 Cruscotto Competitivo. Sistema di relazioni tra variabili di natura competitiva	378
5.2 Cruscotto Competitivo. Alcuni modelli di riferimento	380
5.2.1 Cruscotto Competitivo. Il modello delle 5 (7) Forze Competitive di M.E. Porter	381
5.2.2 Cruscotto Competitivo. Il modello della Balance Scorecard di R.S. Kaplan-D.P. Norton	384
5.2.3 Cruscotto Competitivo. Il modello del Patrimonio Strategico di G. Donna	386
5.2.4 Cruscotto Competitivo. Il modello degli Acceleratori e Interruttori Competitivi (competitive accelerators and switches model, CASM). SPDPS e IMPROVE	387
5.3 Indicatori di performance competitiva tra coerenza strategica, qualità del contesto competitivo e determinanti competitive interne dell'impresa	403
Note	417
<b>6 Il Sistema Integrato degli indicatori chiave di performance</b>	<b>419</b>
6.1 La logica del sistema economico-finanziario d'impresa. Passaggi essenziali	419
6.2 Dalla strategia alla strategia. La continuità della creazione di valore economico	436
<b>Appendice. Il sistema della partita doppia. Un modello universale di rilevazione degli accadimenti aziendali e di comprensione della logica economico-finanziaria d'impresa</b>	<b>465</b>
Note	513
<b>Bibliografia</b>	<b>519</b>