

Università degli studi di Padova



Facoltà di Scienze Statistiche

*Corso di laurea triennale in Statistica e
Gestione delle Imprese*

Relazione finale:

**Strategia e performance aziendale nel
settore della ristorazione collettiva**

Relatore: Prof.ssa Federica Ricceri

Laureanda: Elena Pecin

Matricola: 599959-GEI

Anno accademico: 2010-2011

INDICE

INTRODUZIONE	1
--------------	---

PARTE PRIMA

CAPITOLO I

LA STRATEGIA

1.1 Il concetto di strategia	3
1.2 La strategia ed il vantaggio competitivo	4
1.3 La strategia e le forze competitive di Porter	5
1.4 La strategia basata sulle risorse e sulle competenze	7
1.5 La Swot Analysis	9

CAPITOLO II

L'ANALISI DI BILANCIO

2.1 La performance ed il modello economico finanziario	11
2.2 La riclassificazione del bilancio	14
2.2.1 La riclassificazione del conto economico	15
2.2.2 La riclassificazione dello stato patrimoniale	19
2.3 L'analisi di bilancio attraverso gli indici	25
2.3.1 L'analisi della redditività complessiva	25
2.3.2 L'analisi della redditività operativa	27
2.3.3 La scomposizione della redditività del capitale investito	29
2.3.4 Gli indici che indagano sulla gestione finanziaria	30
2.3.5 L'influsso della gestione straordinaria e fiscale	32
2.3.6 La leva finanziaria	33

PARTE SECONDA

CAPITOLO III

IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA

3.1 La ristorazione collettiva	35
3.1.1 La ristorazione collettiva classica	39
3.1.2 La ristorazione collettiva con approccio commerciale	45
3.1.3 Il confronto tra i due tipi di ristorazione	50
3.2 Tre aziende a confronto: Rag E. Colombo srl, V.I.P. Party srl, Vera srl	56
3.3 Conclusioni	67
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	69

INTRODUZIONE

Questa tesi ha principalmente lo scopo di analizzare le differenze delle strategie e delle relative performance di alcune aziende che operano nel settore della ristorazione collettiva. Per raggiungere quest'obiettivo è stato inizialmente esposto il concetto di strategia. La strategia è direttamente collegata alla ricerca, da parte dell'azienda, di un vantaggio competitivo, ossia alla ricerca di elevati livelli di performance aziendale.

Per analizzare la performance aziendale viene introdotta l'analisi di bilancio e gli indici di bilancio, che si fondano sui valori provenienti dai due prospetti del bilancio: il conto economico e lo stato patrimoniale. Questi indicatori permettono di investigare i diversi aspetti della gestione d'impresa, al fine di evidenziare il collegamento esistente tra le strategie attuate dalle imprese e i loro risultati economico-finanziari.

Dopo aver definito tali concetti, si è passati alla loro applicazione nel settore della ristorazione collettiva.

L'elaborato viene quindi suddiviso in due parti: la prima, che comprende i capitoli 1 e 2, approfondisce a livello teorico il concetto di strategia e l'analisi di bilancio attraverso gli indici; la seconda, costituita dal capitolo 3, analizza il settore della ristorazione collettiva e si sofferma in particolare su tre aziende.

Per analizzare tale settore, vengono elaborati i dati riguardanti le informazioni economico-finanziarie del settore della ristorazione collettiva e i bilanci delle aziende che ne fanno parte, raccolti tramite il sito web AIDA, presso il dipartimento di Scienze Economiche di Padova.

Vengono evidenziati i vari tipi di strategie che adottano le imprese che operano all'interno di questo settore.

Infatti, analizzando il settore della ristorazione collettiva, sono emersi due principali modelli di business:

- La ristorazione collettiva con approccio commerciale;
- La ristorazione collettiva classica.

Con le informazioni ricavate da AIDA vengono calcolati gli indici di bilancio, al fine di evidenziare le differenze di strategie e di performance dei due modelli di business, creando dei grafici che dimostrano il loro andamento negli ultimi dieci anni.

Nell'elaborato vengono poi messe a confronto le strategie e le performance di tre aziende che operano nel settore della ristorazione: una che opera all'interno della ristorazione collettiva classica, una che fa parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale e infine una terza che opera nella ristorazione commerciale con approccio collettivo, in quanto potrebbe essere una valida concorrente per le altre due aziende in questione.

Per studiare l'andamento delle aziende sarà riportato per ognuna di esse lo stato patrimoniale, il conto economico e i principali indicatori di bilancio, al fine di eseguire l'analisi economico-finanziaria e vedere come le diverse strategie attuate delle aziende si "riflettano" nelle loro performance.

CAPITOLO I
LA STRATEGIA

1.1 IL CONCETTO DI STRATEGIA

La parola strategia deriva dal greco “perizia dell’arte militare”. All’inizio dell’800, infatti, la strategia era considerata come un’attività che consentiva di regolare e coordinare le operazioni belliche per vincere la guerra. Solo agli inizi degli anni Sessanta inizia ad essere utilizzata nelle discipline manageriali, grazie ad uno studio di Chandler (1962) su come la strategia dell’impresa influenza la sua struttura organizzativa. La classica definizione chandleriana vede la strategia come la determinazione dei fini organizzativi, degli obiettivi e dei criteri di allocazione delle risorse.

A questa visione della strategia se ne contrappone un’altra, la quale considera la strategia come l’individuazione dei mezzi di cui l’impresa pensa di servirsi per cercare di raggiungere i propri obiettivi (Hofer, Schendel, 1978). Tale visione presuppone l’esistenza di due momenti distinti: un momento di determinazione degli obiettivi, e un altro di individuazione del modo per raggiungerli.

Agli inizi degli anni ’90 la strategia viene considerata come un modello decisionale, unitario ed integrato, che determina ed esplicita lo scopo dell’impresa in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi di azione e priorità di allocazione delle risorse. Inoltre, il suo fine è quello di ottenere un vantaggio difendibile nel tempo, rispondendo alle minacce e alle opportunità esterne, nonché ai punti di forza e di debolezza interni (Jay B. Barney, 2006).

Altri importanti autori che si occupano di strategia sono Michael E. Porter, il quale sostiene che il successo di una strategia consiste nella capacità di primeggiare nel confronto competitivo, e Robert M. Grant, secondo il quale la strategia perde di significato in assenza di interdipendenza con i concorrenti dotati di obiettivi confliggenti e di scarsità di risorse.

L'impresa si trova immersa in un insieme di relazioni con una molteplicità di operatori. Il cuore dell'attività strategica sta quindi nella capacità di gestire queste relazioni in modo tale da poter assicurare il mantenimento dell'equilibrio tra gli interessi dei diversi soggetti coinvolti.

1.2 LA STRATEGIA ED IL VANTAGGIO COMPETITIVO

La strategia coinvolge un intero insieme di attività. Il suo vantaggio competitivo deriva dal modo in cui le sue attività si integrano e si potenziano reciprocamente.

Il vantaggio competitivo di un'impresa può definirsi alla base delle performance superiori registrate dall'impresa rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine.

Esso rappresenta la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività (Grant, 1999).

L'economista statunitense Michael Porter identifica due possibili strategie alternative e due diverse tipologie di vantaggio competitivo ad esso connesse:

- 1) La leadership di costo, con il relativo vantaggio di costo, è la capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ad un costo minore. Normalmente una strategia di leadership dei costi comporta una gamma ristretta, caratteristiche essenziali e offerta standardizzata.

Questo tipo di vantaggio competitivo può derivare da economie di scala, da economie di esperienza, dal possesso di tecnologie esclusive, dall'accesso preferenziale a determinate fonti di materie prime, ecc.

- 2) La leadership di differenziazione è frutto della capacità dell'impresa di offrire prodotti che i clienti percepiscono come unici per qualche attributo a cui essi annettono importanza. Questo vantaggio si realizza quando l'impresa riesce a conseguire un premio sul prezzo che eccede il costo sostenuto per realizzare la differenziazione.

Ovviamente, l'impresa che persegue una strategia di differenziazione non può comunque ignorare la propria struttura di costi, in quanto potrebbe annullare il vantaggio di prezzo generato dalla differenziazione.

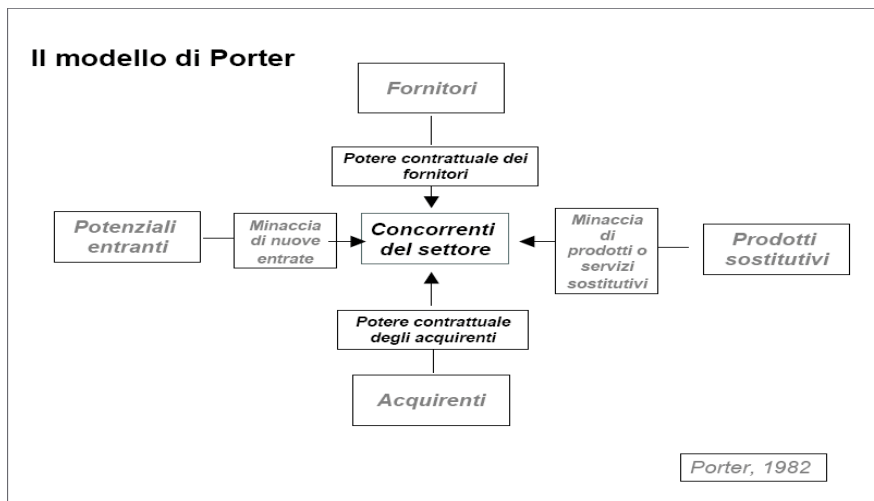
1.3 LA STRATEGIA E LE FORZE COMPETITIVE DI PORTER

Un elemento chiave per una strategia di successo, ossia una strategia che porti al raggiungimento di un vantaggio competitivo, è dato dalla profonda comprensione dell'ambiente competitivo.

Nella teoria sviluppata da Michael Porter l'obiettivo della strategia competitiva di un'impresa che opera all'interno di un settore è di trovare una posizione dove ci si possa difendere dalla concorrenza. L'analisi deve considerare tutte le forze esterne che sono in grado di influenzare la redditività delle imprese che operano nel settore.

Secondo Porter, i fattori che sono in grado di determinare la redditività del settore possono essere riportati a cinque forze competitive, la cui intensità varia da settore a settore:

- La minaccia derivante da potenziali nuovi entranti;
- La rivalità tra i concorrenti esistenti;
- Il potere contrattuale dei fornitori;
- Il potere contrattuale degli acquirenti;
- La minaccia derivante da prodotti sostitutivi.



L'intensità collettiva di queste forze determina la redditività potenziale.

Analizziamo ora le cinque forze in gioco, iniziando con la minaccia derivante dai nuovi entranti.

I nuovi ingressi portano in un settore nuove capacità e il desiderio di conquistare quote di mercato. La serietà della minaccia di ingresso dipende dalle barriere esistenti. Esempi di fonti di barriere all'entrata possono essere:

- Le economie di scala: esse si realizzano quando la grande capacità produttiva e di vendita delle grandi imprese garantisce loro costi medi unitari molto bassi. Questo scoraggia l'ingresso di nuove imprese, perché costringe gli aspiranti ad accettare uno svantaggio di costo;
- La differenziazione del prodotto: il marchio di un prodotto crea una barriera all'entrata perché obbliga gli entranti a un duro impegno per vincere la fedeltà dei consumatori;
- La raccolta del capitale: una barriera all'ingresso può essere rappresentata dalla necessità di investire ingenti risorse finanziarie per essere competitivi;
- Gli svantaggi di costo indipendenti dalle dimensioni: le imprese consolidate possono ottenere vantaggi di costo indipendenti dalle dimensioni grazie alla loro posizione sulla curva di apprendimento, dall'accesso alle migliori fonti di materie prime o da una localizzazione favorevole;
- L'accesso ai canali distributivi: quanto più i canali di vendita sono limitati e quanto più sono sotto il controllo delle imprese consolidate, tanto più sarà difficoltoso l'ingresso nel settore. Questa fonte di barriera all'entrata è spesso così alta che, per superarla, un nuovo concorrente deve creare un proprio canale distributivo;
- Le politiche governative: il governo può limitare o impedire l'ingresso delle aziende in alcuni settori attraverso strumenti come l'obbligo di licenza e la limitazione dell'accesso alle materie prime.

L'intensità della concorrenza tra le imprese dipende dalla loro numerosità, dalla loro struttura dei costi, dalle prospettive di crescita per il settore e dall'esistenza di barriere all'uscita. La variabile strategica che è in grado di diminuire l'intensità della concorrenza è rappresentata dalla differenziazione.

Per quanto riguarda il potere contrattuale dei fornitori, esso può essere esercitato alzando i prezzi oppure riducendo la qualità dei beni e dei servizi offerti dai fornitori. Allo stesso modo, i clienti possono indurre una riduzione dei prezzi, domandare maggiore qualità o più servizi.

In particolare, diciamo che un gruppo di fornitori è forte principalmente se:

- è dominato da poche imprese e presenta una concentrazione maggiore rispetto a quella del settore cui vende;
- il suo prodotto è unico o distinguibile;
- non deve competere con altri prodotti per vendere al settore.

Un gruppo di acquirenti, invece, risulta forte se:

- presenta un alto livello di concentrazione e acquista su larga scala;
- i prodotti che acquista dal settore sono standardizzati o indistinguibili;
- Il prodotto in questione non garantisce risparmi agli acquirenti.

L'ultima forza da analizzare è la minaccia derivante da prodotti sostitutivi. I prodotti sostitutivi, infatti, impongono un limite ai prezzi che possono essere praticati in un settore. A meno che non sia possibile migliorare la qualità del prodotto stesso o distinguerlo in qualche modo, i guadagni e la crescita di un settore ne soffrono.

I prodotti sostitutivi che meritano la maggiore considerazione strategica sono quelli che esibiscono la tendenza a migliorare il rapporto tra prezzo e prestazione rispetto al prodotto del settore (Porter, 2001).

1.4 LA STRATEGIA BASATA SULLE RISORSE E SULLE COMPETENZE

Quando l'ambiente circostante è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e delle competenze di un'impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire l'identità d'impresa (Grant, 2006).

La strategia ha il compito di allineare le risorse e le competenze dell'impresa con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno.

Le risorse e le competenze dell'impresa sono il fondamento di ogni strategia, perché configurano l'identità dell'impresa attraverso l'identificazione di ciò che l'impresa è in grado di fare.

Per avere successo, un'impresa deve in primo luogo essere differente dai concorrenti in qualcosa che i clienti apprezzano.

Le risorse di cui dispone un'azienda sono i beni, le capacità e le altre disponibilità che essa utilizza per rispondere alle opportunità e alle minacce del mercato. Queste possono essere divise in almeno tre categorie:

- le risorse materiali;
- le risorse immateriali;
- le capacità organizzative.

Le risorse materiali sono quelle più facili da individuare e da valutare e possono essere trovate iscritte nel bilancio dell'azienda. Esse comprendono risorse fisiche come immobili, macchinari, materie prime e attrezzature.

Oggi si ritiene che la categoria più importante per la strategia delle imprese sia rappresentata dalle risorse immateriali. Le risorse immateriali comprendono le risorse tecnologiche, la reputazione ed il capitale umano, che consentono di utilizzare le attività patrimoniali in modo vantaggioso, ma non hanno un valore monetario. Esse risultano poco visibili nei bilanci delle imprese, ma hanno un ruolo determinante ai fini del successo. I marchi e le marche rappresentano una forma di patrimonio di reputazione, il cui valore è fondato sulla fiducia che ispirano ai clienti.

Come la reputazione, anche la tecnologia è un bene intangibile che non emerge dai bilanci della maggior parte delle imprese. Esempi di risorse tecnologiche sono le proprietà intellettuali (brevetti e segreti commerciali) e le proprietà per l'innovazione (laboratori di ricerca, dipendenti tecnici e scientifici).

Le risorse umane sono i servizi produttivi che il personale rende all'impresa sotto forma di competenze, conoscenze, capacità di analisi e di decisione. Le risorse umane non compaiono nei bilanci per il semplice motivo che le persone non possono essere possedute: le aziende concludono contratti con i loro dipendenti per utilizzare il loro tempo e le loro capacità.

Il semplice possesso di risorse però, anche se di grande ammontare, di per sé può non essere sufficiente a produrre valore.

Occorre quindi avere la capacità di utilizzarle meglio dei concorrenti per conseguire il successo. Queste capacità organizzative identificano le competenze dell'impresa.

Il manager di un'azienda cercherà di utilizzare le risorse di cui dispone per far leva su un proprio stile di lavoro, sulle caratteristiche proprie delle persone di cui dispone, sulla capacità di esprimere un potenziale superiore a quello di cui dispongono le singole persone. Sono queste competenze che, insieme alle competenze esplicite (sistemi amministrativi e regole di comportamento e di funzionamento, che ogni impresa assume secondo il suo disegno strategico), danno luogo alle competenze distintive di un'azienda.

Le competenze distintive derivano dalle modalità in cui una struttura organizzata combina tra loro e gestisce le risorse materiali ed immateriali di cui dispone, al fine di realizzare i propri obiettivi. Esse sono quelle su cui occorre investire per mantenerle e migliorarle nel tempo.

La strategia vincente affonda le sue radici nell'unicità delle competenze di cui l'impresa dispone.

Le differenze nei modi di competere delle imprese trovano fondamento nelle differenze nelle risorse di cui dispongono ed il vantaggio competitivo è collegato al patrimonio accumulato di competenze e conoscenze che determina i modi in cui un'impresa si collega al suo ambiente. L'impresa viene così definita in base a ciò che sa fare, grazie alle sue risorse e alle sue competenze. Questo è il fondamento della resource based view.

1.5 LA SWOT ANALYSIS

Per realizzare una strategia di business sostenibile, l'azienda deve essere in grado di combinare opportunità e minacce dell'ambiente competitivo con punti di forza e di debolezza dell'azienda.

Queste quattro variabili sono alla base della tecnica della Swot Analysis.

In questo tipo di struttura i punti di forza di un'azienda sono le risorse e le capacità che essa possiede e che l'abilitano a prendere parte ad attività che generano valore economico.

I fattori di debolezza sono risorse e capacità aziendali che rendono difficile la realizzazione del valore economico generato da un punto di forza aziendale o che conducono alla riduzione del valore economico se utilizzati nell'implementazione delle strategie. Ad ogni modo, non è detto che le aziende con numerosi punti di debolezza non abbiano punti di forza.

Le opportunità sono le possibilità, per un'azienda, di migliorare la propria posizione competitiva. Le relative performance si manifestano in diverse forme. Qualche volta possono essere previste, altre volte invece emergono in modi inaspettati. Esse possiedono un impatto positivo sull'attrattività del settore.

Infine, le minacce sono rappresentate da fattori, individui, gruppi e organizzazioni, al di fuori dell'azienda, che possono compromettere le performance di un'impresa. Esse hanno infatti un impatto negativo sull'attrattività del settore.

Ogni azienda affronta delle minacce nel proprio ambiente competitivo. In effetti, in generale, le aziende di maggior successo sono quelle che hanno affrontato le minacce più dure, determinate da altri attori presenti nello stesso ambiente competitivo.

Mentre i punti di forza e di debolezza determinano la posizione competitiva dell'azienda, le opportunità e le minacce determinano l'attrattività del settore.

Utilizzando le dimensioni SWOT, si tratta di trovare un matching appropriato tra le opportunità dell'ambiente competitivo e i punti di forza dell'impresa, proteggendo nello stesso tempo i punti di debolezza dalle minacce dell'ambiente stesso (Grandinetti, 2008).

Una buona strategia competitiva di successo dovrebbe condurre a buone decisioni strategiche e, quindi, generare alti livelli di performance aziendale.

CAPITOLO II

L'ANALISI DI BILANCIO

2.1 LA PERFORMANCE ED IL MODELLO ECONOMICO-FINANZIARIO

Le imprese che ottengono un vantaggio competitivo hanno risultati di performance migliori delle imprese che ottengono solo la parità competitiva o uno svantaggio competitivo.

In generale, le imprese che stanno generando profitti al di sopra della norma godono di un qualche vantaggio competitivo nel loro mercato o settore. Le imprese che ottengono profitti normali sono generalmente in uno stato di parità competitiva, mentre le imprese che realizzano performance al di sotto del normale sono in uno stato di svantaggio.

Gli stakeholder trovano nel sistema informativo di bilancio una serie di informazioni utili per condurre alcune valutazioni sulle performance aziendali.

Per spiegare il modello di bilancio è necessario far riferimento ai valori economici e finanziari che si formano nello svolgimento della gestione d'impresa e che trovano origine nel sistema degli accadimenti economici di cui le operazioni di gestione costituiscono una categoria fondamentale.

La gestione d'impresa genera categorie di valori che si rilevano secondo due aspetti:

- l'aspetto finanziario, che evidenzia l'entità e le modalità di copertura del fabbisogno finanziario, derivante a sua volta dalla tipologia delle operazioni economiche (reddituale e il capitale proprio) e dai tempi relativi agli incassi e ai pagamenti correlati alle operazioni effettuate. Esso fa riferimento quindi ai valori della liquidità, dei crediti e dei debiti di regolamento e di finanziamento;
- l'aspetto economico, che riguarda il capitale di dotazione (capitale proprio) e la dinamica reddituale (costi e ricavi che determinano il reddito d'impresa); quest'ultima ha una dimensione di breve periodo, focalizzata sui costi e ricavi d'esercizio, e una di medio-lungo periodo, determinata dai costi e dai ricavi pluriennali.

Durante l'esercizio tutte le operazioni di gestione vengono contabilizzate mediante scritture in partita doppia, i cui valori confluiscono negli appositi conti.

Al termine del periodo amministrativo occorre redigere il bilancio di esercizio per evidenziare la composizione del capitale d'impresa e determinare il reddito prodotto dalla gestione.

Dalle rilevazioni in partita doppia si ottengono contabilmente:

- uno schema di conto economico a sezioni divise e contrapposte. Nella sezione di sinistra (dare) di tale forma, vengono iscritti i costi e gli altri componenti negativi di reddito, in quella di destra (avere) vengono iscritti i ricavi e gli altri componenti positivi di reddito. La struttura del conto economico che così si presenta è detta a <<costi, ricavi e rimanenze>>.
- uno schema di stato patrimoniale a sezioni divise e contrapposte. Nella sezione di sinistra (dare) si trovano le attività al lordo dei valori rettificativi, in quella di destra vengono iscritte le passività, i fondi rettificativi ed il patrimonio netto.

Questi schemi di bilancio riassumono i valori in relazione alla loro origine. Il loro scopo è quello di separare i valori finanziari da quelli economici. Tuttavia, questa forma espositiva non trova applicazione nella redazione dei prospetti di bilancio periodicamente redatti dalle imprese, né per finalità conoscitive interne, né esterne.

A partire dal 1993 la normativa civile ha stabilito che le società per azioni, le società a responsabilità limitata, quelle in accomandita semplice e le società cooperative devono redigere il bilancio d'esercizio secondo l'articolo 2423 del codice civile, e devono essere iscritte separatamente e nell'ordine indicato le voci previste dagli articoli 2424 e 2425.

Il bilancio civilistico comprende lo stato patrimoniale, che offre una adeguata rappresentazione della situazione patrimoniale dell'impresa, il conto economico, che pone in risalto il processo formativo del reddito e la nota integrativa. La nota integrativa ha lo scopo di illustrare i valori inclusi nello stato patrimoniale e nel conto economico, chiarendoli e contribuendo alla loro interpretazione; inoltre integra le informazioni contenute nel modello di bilancio e chiarisce il contenuto delle poste dei due prospetti, nonché i criteri utilizzati per la redazione del bilancio.

I vantaggi di questo schema di bilancio rispetto a quello che deriva dalla chiusura delle scritture contabili sono:

- Lo stato patrimoniale individua degli aggregati intermedi sia nell'attivo che nel passivo e inoltre i fondi rettificativi vengono portati in diretta diminuzione delle rispettive poste attive, senza essere esposti nel passivo;
- Il conto economico raggruppa i componenti di reddito in aggregati significativi permettendo l'individuazione di aggregati parziali e risultati intermedi, inoltre espone i ricavi e i costi al netto di abbuoni, sconti e resi.

IL BILANCIO CIVILISTICO

STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	PASSIVO
A Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A Patrimonio netto
B Immobilizzazioni	AI Capitale
BI Immobilizzazioni immateriali	AII Riserva sovrapprezzo azioni
BII Immobilizzazioni materiali	AIII Riserva di rivalutazione
BIII Immobilizzazioni finanziarie	AIV Riserva legale
C Attivo circolante	AV Riserva per azioni proprie in portafoglio
CI Rimanenze	AVI Riserve statutarie
CII Crediti	AVII Altre riserve
CIII Attività finanziarie	AVIII Utili portati a nuovo
CIV Disponibilità liquide	AIX Utili di esercizio
D Ratei e risconti	B Fondi per rischi e oneri
	C Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
	D Debiti
	E Ratei e risconti

STRUTTURA DEL CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO

- A Valore della produzione
 - B Costi della produzione
 - C Proventi e oneri finanziari
 - D Rettifiche di valore di attività finanziarie
 - E Proventi ed oneri straordinari
- Imposte sul reddito dell'esercizio
Utile (perdita) dell'esercizio

2.2 LA RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO

La struttura del bilancio prevista dal Codice Civile, tuttavia, presenta dei limiti, che derivano:

- dalle modalità di suddivisione delle aree di gestione del conto economico;
- dal fatto che lo stato patrimoniale civilistico non riesce a dare una compiuta esposizione del diverso significato finanziario delle poste patrimoniali.

E' necessario porre l'attenzione sulla comprensione delle cause che hanno concorso a determinare "quella" performance, anche con lo scopo di orientare le decisioni nella direzione di gestire le determinanti che potranno influenzare i risultati di futura manifestazione.

Le informazioni che alimentano il bilancio civilistico possono esplicitare meglio il loro potenziale informativo attraverso la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale, al fine di evidenziare:

- dei risultati economici intermedi, che consentono di interpretare le modalità di formazione del reddito d'esercizio;
- degli aggregati di poste patrimoniali finanziariamente rilevanti.

2.2.1 La riclassificazione del conto economico

Partendo dal bilancio civilistico è possibile operare una riclassificazione dei dati del conto economico secondo forme di rappresentazione alternative, al fine di trarre giudizi sulla capacità della gestione di produrre reddito:

- la riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto;
- la riclassificazione del conto economico a ricavi e costo variabile del venduto;
- la riclassificazione del conto economico a valore della produzione ottenuta e valore aggiunto.

Prima di evidenziare le differenze tra i tre tipi di riclassificazione, occorre esporre le diverse aree gestionali in cui l'intero insieme delle operazioni svolte dall'impresa può essere classificato:

- La gestione caratteristica,
- La gestione patrimoniale,
- La gestione finanziaria,
- La gestione straordinaria,
- La gestione fiscale.

Alla gestione caratteristica (o tipica) sono riconducibili tutti quei valori reddituali che sono collegati al campo di attività <<specifica o tipica>> dell'impresa. Questa gestione comprende i ricavi di vendita, i costi delle materie prime e gli ammortamenti. Essa è una rappresentazione basata su elementi di costo classificati secondo la natura del fattore produttivo o in modo funzionale.

La gestione patrimoniale è una gestione accessoria che ha il compito di produrre reddito. Si sostanzia, ad esempio, nell'impiego di risorse in titoli, partecipazioni e immobili civili da cui derivano interessi attivi, fitti attivi, ecc.

La gestione caratteristica e quella patrimoniale, insieme, identificano il settore economico o operativo della gestione.

La gestione finanziaria si presta alle operazioni di raccolta, rimborso e remunerazione di fondi che traggono origine dall'indebitamento e viene rappresentata nel conto economico attraverso gli oneri finanziari, cioè dal costo dell'indebitamento.

La gestione straordinaria è l'insieme delle operazioni estranee alla normale attività dell'impresa. Essa si riferisce a quelle operazioni che non si presentano con regolarità e frequenza nella vita aziendale.

L'ultima area del conto economico è riconducibile alla gestione fiscale, la quale accoglie i valori correlati alle norme fiscali in tema di imposte sul reddito d'esercizio.

I tre tipi di riclassificazione mettono in luce i risultati parziali relativi alle diverse aree di gestione, facendo emergere i seguenti risultati:

- Il risultato operativo della gestione caratteristica, che viene prodotto dall'insieme di operazioni di gestione che identificano l'attività tipica o principale dell'impresa. E' ottenuto come differenza tra i ricavi della gestione tipica ed i costi operativi sostenuti per il conseguimento di tali ricavi;
- Il risultato operativo, il quale è costituito dalla somma della gestione caratteristica e dai proventi netti derivanti dalla gestione patrimoniale (proventi finanziari, affitti attivi, interessi attivi, ecc.). Esso rappresenta il risultato economico lordo derivante dalle diverse forme di impiego del capitale;
- Il risultato lordo di competenza, dato dalla somma algebrica del risultato operativo e degli oneri finanziari che derivano dal ricorso all'indebitamento. Rappresenta il risultato complessivo della gestione aziendale;
- Il reddito prima delle imposte, che considera in aggiunta al risultato lordo di competenza i componenti straordinari di reddito;
- Il reddito netto, che tiene conto della gestione complessiva, compresa quella tributaria. E' ottenuto sottraendo al reddito prima delle imposte le imposte d'esercizio. Il reddito netto quantifica la remunerazione del capitale proprio grazie allo svolgimento della gestione.

Ciò che distingue i tre tipi di riclassificazione del conto economico riguarda il diverso modo di aggregare i componenti positivi e negativi che si riferiscono alla gestione caratteristica.

La riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto, sulla quale ci focalizziamo anche nella seconda parte della tesi, è funzionale allo svolgimento di un'analisi strutturale del reddito, al fine di evidenziare i fattori determinanti. In chiave retrospettiva ciò serve a comprendere meglio il contributo delle diverse aree di gestione

al risultato economico. In chiave prospettica serve ad individuare le vie che l'impresa può seguire per migliorare i suoi risultati (Sostero, Buttignon, 2002).

La riclassificazione a costi e ricavi del venduto riaggrega i componenti di reddito per destinazione produttiva. Essa è una fonte indispensabile di dati per il calcolo degli indici di bilancio.

ESEMPIO DI CONTO ECONOMICO A RICAVI E COSTO DEL VENDUTO

A) Ricavi di vendita

- Acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- Costi per servizi
- Costi per godimento di beni di terzi (affitti, leasing ecc.)
- Costi per il personale
- Ammortamenti
- Altri costi relativi alla gestione caratteristica
- ± Variazione delle rimanenze di materie, merci e prodotti
- + Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni

B) Costo del venduto

A-B=C) Reddito operativo gestione caratteristica

- + Proventi da partecipazioni (dividendi, plusvalenze ecc.)
- + Altri proventi finanziari (interessi attivi su crediti, su titoli ecc.)
- + Fitti attivi
- Minusvalenze e svalutazioni di partecipazioni, titoli ecc.

D) Risultato operativo (aziendale)

- Interessi passivi
- Altri oneri finanziari

E) Risultato lordo di competenza

- + Proventi straordinari di reddito
- Oneri straordinari

F) Risultato prima delle imposte

- Imposte

G) Reddito netto

La riclassificazione a ricavi e costo variabile del venduto, a differenza della precedente, mette in luce il margine di contribuzione che si crea dalla contrapposizione dei ricavi ai costi variabili, al fine di valutarne l'entità dei costi fissi. Questo schema è preferibile in quelle realtà in cui i cicli di produzione e vendita sono molto ravvicinati e l'incidenza dei costi fissi risulta piuttosto rilevante rispetto ai margini.

FORMAZIONE REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA
CONTO ECONOMICO A RICAVI E COSTO VARIABILE DEL VENDUTO

A) Ricavi netti
- Consumi di materie e merci
+/- Variazione rimanenze, semilavorati e prodotti (parte variabile)
- Costi di manodopera
- Altri costi variabili
B) Costo variabile del venduto
A-B=C) Margine di contribuzione
+/- Variazione rimanenze, semilavorati e prodotti (parte fissa)
- Ammortamenti e accantonamenti
- Costi fissi di struttura
- Costi di politica
D) Costo operativo del venduto
C-D=E) Reddito operativo della gestione caratteristica

La riclassificazione del conto economico a valore della produzione, invece, isola i fattori di esercizio esterni da quelli interni, ossia quelli che creano valore aggiunto.

L'utilità di questo schema di riclassificazione viene percepita principalmente in quelle realtà che hanno cicli di produzione e vendita sfasati, nelle quali la concentrazione sui soli ricavi risulterebbe fuorviante per capire la gestione complessiva.

FORMAZIONE REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA

**CONTO ECONOMICO A VALORE DELLA PRODUZIONE E VALORE
AGGIUNTO**

A) Ricavi netti di vendita
+ Ricavi e proventi di gestione
+/-Variazione delle rimanenze di prodotti
+/-Variazione delle rimanenze di semilavorati e prodotti in corso
+ Costi capitalizzati per lavori in economia
B) Valore delle produzione ottenuta
- Costo delle materie
- Costo dei servizi
+/- Variazione delle rimanenze di materie prime
- Altri costi di gestione
A-B=C) Valore aggiunto
- Costi del personale
D) Margine operativo lordo
- Ammortamenti
- Altri accantonamenti operativi
E) Reddito operativo della gestione caratteristica

2.2.2 La riclassificazione dello stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale è il documento di bilancio che descrive l'ammontare e la composizione del capitale di funzionamento in un determinato istante della vita dell'impresa.

Esistono due diversi schemi di rappresentazione dello stato patrimoniale:

1) La riclassificazione finanziaria, che ha principalmente lo scopo di evidenziare il grado di solvibilità a breve e a lungo termine dell'azienda, per consentire di valutare la sua capacità di far fronte in modo tempestivo ed economico ai pagamenti.

Nello stato patrimoniale riclassificato in forma finanziaria si utilizzano i seguenti criteri di esposizione:

- Nella sezione di sinistra (fabbisogni e impieghi) vengono presentate le poste patrimoniali, (costituite da attività al netto dei relativi fondi rettificativi) che

esprimono le attuali forme di impiego di risorse finanziarie, dalle quali ci si aspetta per il futuro un ritorno in forma liquida;

- Nella sezione di destra (fonti) vengono presentate le poste patrimoniali che esprimono le fonti di finanziamento utilizzate per fare fronte agli attuali fabbisogni, fonti dalle quali ci si aspetta per il futuro la necessità di rimborso.

Il criterio guida di riclassificazione delle poste dello stato patrimoniale è il *criterio finanziario*, secondo il quale la classificazione delle attività e delle passività in <<correnti>> e <<immobilizzate>> viene effettuata in funzione della loro liquidabilità o realizzazione nel prossimo futuro. Le poste vengono quindi classificate secondo queste modalità:

- Gli impieghi secondo il loro grado di liquidità, cioè secondo la loro attitudine a trasformarsi, senza perdite, in risorse monetarie con maggiore o minore velocità;
- Le fonti secondo il loro grado di esigibilità, cioè secondo la necessità di rimborsarle a scadenze più o meno ravvicinate.

All'interno degli impieghi vengono individuate due classi principali:

- L'attivo corrente, che comprende gli impieghi che dovrebbero tornare in forma liquida nell'arco di un esercizio;
- L'attivo immobilizzato, che comprende gli impieghi per i quali si prevede il ritorno in forma liquida in un periodo superiore ai dodici mesi.

Nell'attivo corrente si collocano le liquidità immediate, le liquidità differite e le rimanenze, a seconda del loro differente grado di trasformabilità in denaro:

- Le liquidità immediate sono costituite dai mezzi monetari disponibili presso l'azienda e le banche, di titoli di stato e di altri investimenti immediatamente liquidabili senza perdita. Si compongono del denaro contante e dei valori ad esso assimilabili;
- Le liquidità differite comprendono i crediti di finanziamento e di funzionamento che verranno incassati entro i prossimi dodici mesi. Sono quindi costituite dai crediti verso clienti, dai crediti nei confronti dei dipendenti, dai ratei attivi ecc.;
- Le disponibilità corrispondono alle rimanenze di magazzino di materie, semilavorati, prodotti finiti e merci. Esse si trovano nell'attivo corrente

indipendentemente dalla durata del loro ciclo di realizzazione, superiore o inferiore all'anno.

Nell'attivo immobilizzato si trovano le immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie:

- Le immobilizzazioni materiali sono beni fisici a durata pluriennale di impiego strumentale allo svolgimento dell'attività, come terreni, fabbricati, impianti, attrezzature ecc., al netto dei relativi fondi ammortamento;
- Le immobilizzazioni immateriali sono costituite dai beni intangibili di impiego pluriennale, come i marchi, i brevetti, i costi di inizio attività, i costi di pubblicità ecc., al netto dei relativi fondi ammortamento;
- Le immobilizzazioni finanziarie sono formate dai crediti di funzionamento e di finanziamento che saranno incassati oltre i dodici mesi e da titoli e partecipazioni a lungo termine.

Tra le fonti vengono individuate tre classi principali:

- Il passivo corrente, che comprende i finanziamenti da rimborsare nell'arco di un esercizio;
- Il passivo consolidato, che comprende sia i debiti di finanziamento che di funzionamento da rimborsare in tempi superiori ai dodici mesi;
- Il patrimonio netto, che è determinato come differenza tra attività e passività. Esso si presenta come una fonte di finanziamento senza una scadenza predefinita.

Il passivo corrente comprende i debiti verso fornitori, i debiti bancari a breve termine, i debiti verso l'erario per le imposte sul reddito da liquidare e le altre passività da estinguere entro il compimento di un periodo di dodici mesi.

Il passivo consolidato può essere formato dai mutui passivi, dal trattamento di fine rapporto e da altre passività da estinguere in un periodo superiore all'anno.

La somma del passivo corrente e consolidato costituisce i mezzi di terzi, ossia il totale delle risorse finanziarie attinte da terzi sotto forma di passività.

Il patrimonio netto è composto dal capitale sociale, dalle riserve e dagli utili che non hanno ancora trovato destinazione.

Lo stato patrimoniale classificato in forma finanziaria, oltre che essere una forma indispensabile di dati per il calcolo degli indici di bilancio, offre già alcuni elementi per esprimere una prima serie di considerazioni sulla struttura e sull'equilibrio finanziario dell'impresa.

La struttura finanziaria fa riferimento alle modalità con cui sono state reperite le fonti di finanziamento. Dallo stato patrimoniale classificato in forma finanziaria risulta agevole individuare le diverse tipologie di fonti finanziarie ed il loro peso. Si vede così quanta parte delle fonti sia stata reperita attraverso debiti di breve termine, quanta attraverso debiti di medio-lungo termine e quanta sia rappresentata dal patrimonio netto.

L'equilibrio finanziario riguarda il bilanciamento tra fonti e impieghi. In un'analisi consuntiva di bilancio ciò che interessa è verificare se la qualità degli impieghi è compatibile con quella delle fonti. Una verifica che è possibile operare è quella di confrontare l'attivo corrente con il passivo corrente. Risulta sicuramente più equilibrata una situazione in cui l'importo dell'attivo corrente supera quello del passivo corrente, piuttosto che quella opposta, in cui i debiti da rimborsare superano le risorse che si renderanno disponibili.

La riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale

<u>Impieghi</u>	<u>Fonti</u>
Attivo circolante Liquidità immediate Liquidità differite Disponibilità Attivo fisso Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni finanziarie	Passivo corrente Passivo consolidato Capitale netto
Totale Attivo	Totale Passivo

2) La riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale, il cui obiettivo consiste nell'identificare le diverse aree in cui si può suddividere la gestione aziendale, riunire e contrapporre all'interno delle diverse aree gestionali elementi e fonti di finanziamento che derivano dalle dilazioni di pagamento connesse al normale ciclo produttivo

dell'azienda, ed esporre la dimensione e la composizione della struttura finanziaria dell'azienda, distinguendo all'interno delle fonti di finanziamento quelle derivanti da terzi e quelle proprie dell'azienda.

Da tale riclassificazione emergono alcuni aggregati di sintesi:

- A) Il capitale investito netto totale, che rappresenta l'insieme degli impieghi effettuati nella gestione caratteristica e accessoria, al netto delle forme di finanziamento connesse a dilazioni nel pagamento dei fattori produttivi che di norma non comportano il sostenimento di oneri finanziari espliciti. Questa grandezza si compone del capitale circolante netto, ossia l'insieme degli impieghi a breve termine al netto dei debiti aventi uguale natura e scadenza, e l'attivo immobilizzato netto operativo che rappresenta gli investimenti in immobilizzazioni al netto dei debiti non onerosi di medio-lungo termine;

- B) La struttura finanziaria, che è composta da fonti di finanziamento proprie e di terzi. Il saldo tra i finanziamenti a breve e le liquidità immediate dell'impresa viene denominato <<posizione finanziaria corrente>> e rappresenta il deficit o l'eccedenza di risorse finanziarie a breve.

La riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale

Crediti verso clienti a breve Altri crediti operativi a breve Ratei e risconti attivi Rimanenze (Debiti verso fornitori a breve) (Altri debiti operativi a breve) (Ratei e risconti passivi) (Quota a breve del TFR) A.Capitale circolante operativo netto Immobilizzazioni operative (Fondi per rischi e oneri) (Fondo TFR) B. Capitale immobilizzato operativo netto C.CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO (A+B) D.CAPITALE INVESTITO NON OPERATIVO E.CAPITALE INVESTITO NETTO (C+D)	(Disponibilità liquide) (Attività finanziarie che non costituiscono imm.) (Crediti verso soci a breve) Debiti finanziari a breve A.POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE (Crediti verso soci a medio-lungo termine) Debiti finanziari a medio-lungo termine B. POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A MEDIO-LUNGO TERMINE C.PATRIMONIO NETTO D.TOTALE FONTI FINANZIARIE (A+B+C)
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Le principali differenze tra i due tipi di riclassificazione dello stato patrimoniale sono :

- la riclassificazione finanziaria separa gli impieghi dalle fonti e privilegia la natura finanziaria per consentire riflessioni sull'entità e sulla composizione degli investimenti lordi effettuati. Inoltre, distingue le fonti in base alla scadenza per fornire informazioni sulla coerenza delle fonti rispetto agli impieghi;
- la riclassificazione funzionale privilegia, invece, l'aggregazione degli impieghi e delle fonti di capitale in aree omogenee, al fine di definire in maniera più esplicita i fabbisogni di finanziamento e isolare le fonti finanziarie onerose da quelle non onerose.

Nella seconda parte della tesi, per analizzare il settore della ristorazione collettiva, viene utilizzata la riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale.

2.3 L'ANALISI DI BILANCIO ATTRAVERSO GLI INDICI

L'analisi economico-finanziaria viene condotta, oltre che con la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale, facendo riferimento ad un insieme di indicatori-quotienti che si fondano sui valori provenienti dai loro prospetti.

Gli indici di bilancio sono il risultato di semplici algoritmi (normalmente delle divisioni) applicati ai valori di bilancio.

Le principali finalità di impiego degli indici sono quelle di:

- evidenziare gli aspetti più rilevanti della gestione;
- facilitare confronti nel tempo e nello spazio;
- configurare obiettivi di prestazione aziendale e verificare il loro raggiungimento.

Gli indici di bilancio investigano diversi aspetti della gestione.

2.3.1 L'analisi della redditività complessiva

Gli indici di redditività si occupano di valutare la capacità dell'impresa di produrre risultati economici soddisfacenti.

Il valore che fornisce il quadro più sintetico sull'andamento della gestione riguarda la ricchezza prodotta nel periodo. L'indicatore che misura questo fenomeno, ossia l'indicatore di sintesi della redditività di impresa, è ottenuto dividendo il valore del reddito netto per il valore del patrimonio netto:

$$\frac{\text{Reddito netto}}{\text{Patrimonio netto}} \% = \text{Redditività del patrimonio netto (ROE)}$$

Esso esprime in termini percentuali il rendimento complessivo dell'azienda dal punto di vista del portatore del capitale proprio.

Esso fornisce, inoltre, una misura dell'incremento possibile degli investimenti, se non si distribuiscono utili, senza aumentare il tasso di indebitamento.

Per determinare il reddito netto, posto al numeratore dell'indice, si utilizza quello che risulta dal conto economico (anche senza alcuna riclassificazione). Per quanto riguarda il patrimonio netto, posto al denominatore, si utilizza il dato di fine esercizio, così come compare nello stato patrimoniale riclassificato finanziariamente.

Dopo aver effettuato la divisione tra il valore del reddito netto e il valore del patrimonio netto, il risultato va moltiplicato per 100 per esprimerlo in termini percentuali.

Il termine di riferimento per la valutazione della redditività del patrimonio netto va determinato prendendo in esame:

- il rendimento degli investimenti alternativi a grado di rischio nullo;
- il compenso per i rischi economici e finanziari dell'investimento aziendale;
- il compenso per le difficoltà di smobilizzo.

Il rendimento degli investimenti alternativi a grado di rischio nullo serve per capire quanto avrebbe reso il capitale che costituisce il patrimonio netto se fosse stato investito in una attività priva di rischio. Di solito si utilizza il rendimento dei titoli di stato. Se la redditività del patrimonio netto di un'impresa è uguale o inferiore a quella degli investimenti privi di rischio, il risultato non può essere soddisfacente, in quanto la partecipazione al capitale di un'azienda comporta maggiori rischi e, di solito, anche una maggiore difficoltà di smobilizzo.

I rischi che corre chi partecipa al capitale aziendale sono di due tipi. In primo luogo c'è il rischio di non ricevere alcuna remunerazione, oppure una insoddisfacente. Nel caso dei titoli di stato il rendimento è certo e viene definito all'atto dell'investimento, mentre nel caso dell'investimento in un'azienda non ci sono garanzie sui risultati futuri.

In secondo luogo, nel caso in cui l'azienda sia in perdita, al precedente si aggiunge anche il rischio di erosione dell'investimento iniziale, anche fino alla sua totale scomparsa.

Infine, è necessario considerare le maggiori difficoltà di smobilizzo di una partecipazione al capitale di un'azienda rispetto ad un investimento in titoli di stato. Questi ultimi hanno una scadenza ben definita alla quale gli investitori possono tornare in possesso del loro capitale. Trattandosi di titoli quotati, è anche possibile rivenderli con facilità prima della scadenza. Invece, partecipando al capitale di un'azienda non quotata in borsa, si effettua un investimento dalla scadenza indefinita che non dà diritto

ad alcun rimborso. La possibilità di smobilizzo è quindi normalmente legata all'individuazione di un compratore disposto a subentrare nella proprietà.

Sulla redditività del patrimonio netto si riflettono gli influssi delle diverse aree della gestione:

- la gestione operativa (caratteristica e patrimoniale),
- la gestione finanziaria,
- la gestione straordinaria,
- la gestione fiscale.

La redditività del patrimonio netto risente degli influssi di queste quattro aree dal momento che:

- a) al numeratore dell'indice si considera il reddito netto, cioè quanto risulta dopo aver sottratto al risultato della gestione operativa i costi finanziari, straordinari e fiscali ed aver sommato i proventi straordinari;
- b) al denominatore dell'indice si considera il patrimonio netto, che rappresenta la differenza tra il totale delle risorse investite nell'attività operativa e le risorse che sono state reperite attraverso l'indebitamento.

2.3.2 L'analisi della redditività operativa

La gestione operativa costituisce la principale determinante della redditività di un'impresa. Essa trova il suo punto di sintesi nell'indice di redditività dell'attivo netto (ROA), ottenuto dividendo il valore del risultato operativo per il valore dell'attivo netto:

$$\frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Attivo netto}} \% = \text{Redditività dell'attivo netto (ROA)}$$

Esso esprime in termini percentuali il rendimento di tutte le attività impiegate nella gestione caratteristica e nella gestione accessoria, prescindendo dai fattori straordinari e dall'imposizione fiscale.

Il reddito operativo, posto al numeratore, viene determinato attraverso la riclassificazione del conto economico. Esso costituisce il risultato economico che deriva dalle diverse forme di impiego del capitale al lordo degli interessi passivi, dei proventi e oneri straordinari e delle imposte.

L'attivo netto, posto al denominatore, viene determinato attraverso la riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale. Esprime il totale delle risorse finanziarie impiegate nella gestione.

Dopo aver effettuato la divisione tra il valore del reddito operativo e il valore dell'attivo netto il risultato va moltiplicato per 100 per esprimerlo in termini percentuali.

I termini di riferimento per la valutazione della redditività dell'attivo netto sono:

- il valore che lo stesso indice assume con riferimento alla concorrenza più significativa;
- il costo medio dei mezzi di terzi.

Il confronto con il valore assunto dalla redditività dell'attivo netto della concorrenza più significativa serve a confrontare il successo delle politiche gestionali dell'impresa con quelle dei principali competitori. Il confronto a livello di redditività dell'attivo netto risulta più rilevante di quanto non lo sarebbe in termini di redditività del patrimonio netto, dato che la redditività dell'attivo netto risente solamente della capacità di far fruttare le risorse impiegate nella gestione operativa, e prescinde dalla diversa natura delle fonti di finanziamento, dall'esistenza di componenti di reddito di natura straordinaria e dal diverso peso dell'imposizione fiscale che ne consegue.

Il confronto con il costo medio dei mezzi di terzi serve a capire l'effetto della politica di indebitamento effettuata dall'azienda. Infatti, il costo medio dei mezzi di terzi esprime l'onere sostenuto per procurarsi una parte di quel capitale che poi è stato investito nella gestione operativa. L'obiettivo è quello di capire se questo investimento ha dato dei frutti sufficienti per ripagare il costo di reperimento delle risorse.

Partendo dal ROA e sostituendo all'attivo netto il capitale investito, ossia l'insieme delle risorse investite nell'attività operativa al netto delle fonti che vengono generate spontaneamente dalla gestione stessa, si determina il ROI (Return on Investment).

Le variabili che influenzano il ROI possono essere ricondotte a fattori interni ed esterni. Le prime riguardano elementi che influenzano sia il reddito operativo che il capitale

investito (il mix di produzione, il volume di produzione, le modalità di produzione); le seconde riguardano la competitività ed il comportamento dell'azienda nel mercato.

La redditività del capitale investito può essere analizzato scomponendo l'indice in altri due indici che possono spiegare l'andamento: l'indice di redditività delle vendite e il tasso di rotazione del capitale investito.

2.3.3 La scomposizione della redditività del capitale investito

$$\frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Capitale investito}} \% = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Ricavi netti di vendita}} \% \times \frac{\text{Ricavi netti di vendita}}{\text{Capitale investito}}$$

$$\text{Redditività del capitale investito} = \text{Redditività delle vendite} \times \text{Rotazione del capitale investito}$$

L'indice di redditività del capitale investito risulta pari al prodotto delle sue due componenti e il suo valore è funzione diretta della redditività delle vendite e della rotazione del capitale investito. Quindi, il miglioramento della redditività del capitale investito si può ottenere sia con una più elevata redditività sulle vendite, sia attraverso una più elevata rotazione del capitale investito.

L'indice di redditività delle vendite (ROS) riflette la relazione tra ricavi e costi operativi. Si ottiene dividendo il reddito operativo per i ricavi netti di vendita, desunti entrambi dal conto economico a ricavi e costo del venduto; il risultato va moltiplicato per 100 per esprimerlo in termini percentuali. Esprime il reddito medio di periodo per unità di ricavo: se positivo, evidenzia la percentuale di ricavi netti ancora disponibile dopo aver coperto tutti i costi riconducibili all'area operativa; se negativo, indica che la gestione operativa ha avuto dei costi superiori ai ricavi complessivi a essa riconducibili.

L'indice di rotazione del capitale investito si calcola dividendo i ricavi netti di vendita per il capitale investito. Esso misura quante volte il totale degli impieghi "ruota" per effetto delle vendite nel periodo considerato. E' un indice di efficienza che esprime la capacità di un'azienda di generare un determinato volume di vendite utilizzando un dato ammontare di risorse impiegate nella gestione.

Per questi due indici non sono proponibili dei termini di raffronto, in quanto la congruità dei loro valori deve essere sempre valutata congiuntamente, alla luce del loro effetto sulla redditività del capitale investito.

2.3.4 Gli indici che indagano sulla gestione finanziaria

Nell'ambito dell'analisi della struttura e della gestione finanziaria possono essere utilizzati degli indici che indagano su:

- la struttura delle fonti di finanziamento,
- l'equilibrio tra fabbisogni e fonti di finanziamento,
- il costo dell'indebitamento.

Per valutare la struttura delle fonti di finanziamento si utilizza il tasso di indebitamento:

$$\frac{\text{Mezzi di terzi}}{\text{Patrimonio netto}} = \text{Tasso di indebitamento}$$

Il tasso di indebitamento esprime la proporzione tra i mezzi di terzi e i mezzi propri (desunti entrambi dallo stato patrimoniale finanziario). L'indice tende a crescere quanto più rilevante è il peso dei debiti sul totale delle fonti. Nell'apprezzamento dei valori che assume questo indice vanno distinti i seguenti aspetti:

- l'effetto dell'indebitamento sulla redditività del patrimonio netto,
- l'effetto dell'indebitamento sul rischio e sulla dipendenza finanziaria da terzi.

L'effetto dell'indebitamento sulla redditività può essere positivo o negativo a seconda del segno del differenziale tra la redditività del capitale investito e il costo medio dei mezzi di terzi. Quando il differenziale è positivo (leva finanziaria favorevole), un aumento dell'indebitamento fa crescere la redditività del patrimonio netto. Invece, quando il costo medio dei mezzi di terzi supera la redditività del capitale investito (leva finanziaria sfavorevole), l'aumento dell'indebitamento fa diminuire la redditività del patrimonio netto.

Per analizzare la struttura e l'equilibrio finanziario del breve periodo vengono utilizzati degli indicatori che permettono di relazionare classi di impieghi con classi di fonti: il quoziente di disponibilità e il quoziente di liquidità.

Il quoziente di liquidità (primaria) si calcola rapportando le liquidità immediate e differite alle passività correnti. Il quoziente di disponibilità (o liquidità secondaria), viene calcolato rapportando l'attivo netto corrente al passivo corrente.

$$\frac{\text{Liquidità immediate e differite}}{\text{Passivo corrente}} = \text{Quoziente di liquidità}$$

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}} = \text{Quoziente di disponibilità}$$

Le grandezze poste al numeratore e al denominatore di questi indici vengono desunte dallo stato patrimoniale riclassificato in forma finanziaria.

Nell'indice di disponibilità, l'attivo corrente (al numeratore) esprime l'ammontare di risorse finanziarie attualmente investite a breve termine, che dovrebbero tornare in forma liquida nell'arco di 12 mesi. Per avere una situazione finanziaria equilibrata è necessario che le risorse finanziarie che tornano in forma liquida siano sufficienti per rimborsare i finanziamenti in scadenza. E' opportuno che il valore dell'indice superi l'unità per poter esprimere situazioni equilibrate.

Il quoziente di liquidità analizza la capacità dell'azienda di far fronte agli impieghi a breve termine utilizzando le disponibilità liquide e le attività che si trasformeranno in liquidità presumibilmente entro l'anno. Nel calcolo dell'indice rimangono escluse le rimanenze, in quanto sono caratterizzate da una minor certezza che si trasformino in liquidità nel breve periodo. L'indice di liquidità sarà sempre inferiore, o al massimo uguale, all'indice di disponibilità, in quanto al numeratore non è presente il valore delle scorte.

L'analisi della situazione di disponibilità può essere condotta tramite l'analisi del capitale circolante netto, ossia la differenza tra attivo e passivo corrente.

La situazione di liquidità può essere espressa facendo riferimento al margine di tesoreria, dato dalla differenza tra la somma di liquidità immediate e differite con il

passivo corrente. Normalmente, vengono dati dei giudizi positivi sull'equilibrio finanziario a breve termine se il capitale circolante netto e il margine di tesoreria risultano positivi.

Il costo dell'indebitamento può essere espresso attraverso l'indice:

$$\frac{\text{Oneri finanziari \%}}{\text{Mezzi di terzi}} = \text{Costo medio dei mezzi di terzi}$$

Il costo medio dei mezzi di terzi si può calcolare dividendo gli oneri finanziari (desunti dal conto economico a ricavi e costo del venduto) per i mezzi di terzi (desunti dallo stato patrimoniale finanziario); il risultato va moltiplicato per 100 per esprimerlo in percentuale.

L'indice risente, oltre che dai tassi di interesse effettivamente pagati sui debiti finanziari, anche dall'apporto di mezzi di terzi non esplicitamente onerosi (come i debiti verso i fornitori e il trattamento di fine rapporto). Quanto più elevato è il peso di questi ultimi, tanto più basso risulterà il costo medio dei mezzi di terzi.

2.3.5 L'influsso della gestione straordinaria e fiscale

Gli effetti reddituali della gestione straordinaria e della gestione fiscale, di solito, vengono considerati congiuntamente attraverso il tasso di incidenza degli oneri e proventi straordinari:

$$\frac{\text{Reddito netto}}{\text{Risultato lordo di competenza}} = \text{Tasso di incidenza oneri e proventi straordinari e fiscali}$$

Le due grandezze al numeratore e al denominatore vengono desunte dal conto economico a ricavi e costo del venduto. L'indice risente dei valori delle componenti economiche che vengono sottratte (o sommate) al risultato lordo di competenza per arrivare al reddito netto, cioè i proventi e gli oneri straordinari e le imposte sul reddito. Di norma, eccetto il caso di rilevanti proventi straordinari, esso è inferiore all'unità, soprattutto per effetto delle imposte.

2.3.6 La leva finanziaria

L'analisi del ROI si può fondare anche sulla differenza tra il rendimento del capitale investito ed il costo del capitale di terzi. Quest'analisi permette di approfondire lo studio del ROE.

L'influsso delle diverse aree di gestione sulla redditività del patrimonio netto può essere analizzato attraverso la scomposizione dell'indice di redditività del patrimonio netto secondo lo << schema della leva finanziaria >>.

$$\text{ROE} = \left[\text{ROI} + \frac{(\text{ROI} - \text{Costo indebitamento}) \times \text{tasso indebitamento}}{\text{finanziario}} \right] \times \text{incidenza oneri e proventi straordinari e fiscali}$$

Dallo schema della leva finanziaria è possibile vedere come la redditività del patrimonio netto dipenda:

- dalla redditività del capitale investito (ROI);
- dal costo medio dei mezzi di terzi e dal rapporto di indebitamento, che dipendono dalle scelte operate nell'ambito della gestione finanziaria;
- dal tasso di incidenza dei proventi e oneri straordinari e fiscali, che esprime l'influsso combinato della gestione straordinaria e della gestione fiscale.

Il confronto tra il ROI e il costo del capitale di terzi finanziario consente di determinare la convenienza all'indebitamento finanziario. Un'azienda ha convenienza ad indebitarsi se la differenza (spread) tra il rendimento del capitale investito ed il costo che sostiene per recuperare i mezzi finanziari è maggiore di zero.

Lo spread permette di valutare se gli investimenti hanno determinato rientri sufficienti a ripagare i costi sostenuti per il recupero delle risorse impiegate per finanziare il capitale investito nell'attività operativa. Esso può essere positivo o negativo; se positivo l'azienda ha la possibilità di sfruttare un tasso di sviluppo potenziale quanto maggiore è la possibilità ulteriore di indebitamento finanziario.

Emerge un legame stretto tra redditività dei mezzi propri, redditività del capitale investito e indebitamento finanziario. Da questa relazione si evidenzia una convenienza all'indebitamento nel caso in cui lo spread è positivo. Conseguenza che tutte le aziende

dovrebbero investire, anche indebitandosi, perché tramite l'indebitamento l'azienda produce ricchezza.

Tuttavia, è necessario considerare anche che un aumento dell'indebitamento complessivo e finanziario fa aumentare il rischio che l'azienda non sia in grado di restituire i capitali pervenuti sotto il vincolo di debito. Per tutelarsi da questo rischio, i finanziatori si aspettano una remunerazione più alta e quindi le aziende sosterranno un costo del capitale di terzi maggiore per quanto riguarda le passività finanziarie. Di conseguenza lo spread si ridurrà e ciò diminuirà la convenienza a ricorrere al capitale di debito.

IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA

3.1 LA RISTORAZIONE COLLETTIVA

Per ristorazione collettiva si intende il servizio di preparazione e consegna su larga scala di pasti completi per la collettività. Essa è rivolta a un numero abbastanza ampio di persone che ha la necessità di usufruire del medesimo servizio, in quanto fa parte di un gruppo.

La ristorazione collettiva opera nei seguenti campi:

- Ristorazione scolastica: generalmente situata all'interno di scuole e università;
- Ristorazione aziendale: di solito si trova all'interno delle aziende o nelle loro vicinanze;
- Ristorazione socio-sanitaria: provvede a somministrare pasti all'interno di ospedali, cliniche e case di riposo;
- Ristorazione comunitaria: collocata usualmente nelle caserme e nelle carceri;
- Catering e banqueting: l'azienda si occupa di fornire pasti preparati e bevande per particolari occasioni.

Il settore della ristorazione collettiva è un settore eterogeneo, all'interno del quale sono presenti diverse imprese che adottano strategie differenti tra loro.

L'intero settore può essere suddiviso in due modelli di business principali:

- La ristorazione collettiva classica;
- La ristorazione collettiva con approccio commerciale.

Le aziende che fanno parte della ristorazione collettiva classica preparano e forniscono pasti a persone che lavorano e/o vivono in collettività, come ad esempio aziende, scuole e ospedali.

Le loro strategie punteranno principalmente alla standardizzazione delle fasi di lavorazione e alla rapidità della consegna dei prodotti. Inoltre, molte di queste aziende

propongono una ristretta gamma di prodotti. In questo modo risulta possibile ottenere i vantaggi derivanti dallo sfruttamento delle economie di scala.

Queste aziende perseguono principalmente strategie di costo, piuttosto che di differenziazione.

Nell'ambito della ristorazione collettiva classica meritano un cenno distinto la ristorazione aziendale e quella scolastica.

Nei tempi recenti si sono introdotti nel mercato alcuni possibili concorrenti per le aziende già affermate nel settore. Si tratta della diffusione dei distributori automatici e dei buoni pasto. Questa concorrenza risulta più marcata nell'ambito della ristorazione aziendale. Inoltre, si verifica sempre più frequentemente che molte persone lavoratrici, anziché usufruire delle mense aziendali, si portino da casa dei pasti pronti o li comprino nei supermercati.

Per quanto riguarda invece la ristorazione scolastica, le aziende che offrono questo tipo di servizio soffrono di un punto di debolezza interno rilevante, dato dal fatto che le scuole restano chiuse durante la vacanze estive. Non potendo offrire pasti e bevande in questo periodo, molte di queste aziende si sono estese in altri tipi di ristorazione, come quello aziendale e sanitario.

Negli ultimi anni le aziende della ristorazione collettiva classica, principalmente quelle di minori dimensioni, hanno iniziato a proporre anche il servizio di banqueting, in modo tale da poter sfruttare maggiormente le loro potenzialità.

Le aziende che operano all'interno della ristorazione collettiva con approccio commerciale offrono servizi di catering e di banqueting, ossia forniscono pasti preparati e bevande per particolari occasioni.

L'attività di catering e banqueting è una sorta di ristorazione a domicilio, in quanto consta di tutte quelle situazioni nelle quali vengono offerti diversi servizi: dal banchetto al pranzo, alla cena seduta o in piedi, dal coffee break all'aperitivo; il tutto organizzato nella sede del cliente che può essere un'abitazione privata, un'azienda oppure location come ville, giardini e ristoranti.

Con il termine catering e banqueting si intendono due distinte attività di erogazione di servizi. L'attività di catering prevede esclusivamente la somministrazione di alimenti e bevande presso il domicilio del consumatore. L'attività di banqueting, invece, consiste

nel fornire pasti a domicilio per banchetti, matrimoni, fiere ed è comprensiva anche della preparazione dei tavoli/buffet, del servizio al tavolo, dei tavoli, delle sedie e delle posaterie necessari all'erogazione del servizio e del riordino degli stessi.

Le aziende che fanno parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale adottano principalmente strategie di differenziazione, ossia puntano ad offrire servizi che i consumatori percepiscono come unici, al di là della semplice offerta di un prodotto a prezzo basso.

Servizi graditi dai clienti possono essere, oltre che la qualità del cibo, un'accoglienza calorosa e cordiale e allestimenti eleganti e funzionali che soddisfino i partecipanti.

I punti di forza delle aziende che fanno questo tipo di ristorazione sono, appunto, la possibilità di soddisfare al massimo le esigenze della clientela e la possibilità di utilizzare diverse location.

Tuttavia, le aziende in questione possono trovare difficoltà nella gestione degli imprevisti, cosa che risulta più facile risolvere per i ristoranti, ad esempio.

Il banqueting è un servizio che può essere offerto, oltre che dalle società di banqueting, anche da ristoranti che sfruttano la clientela già acquisita per diversificare la propria offerta e ottenere nuove opportunità commerciali, e da altre piccole aziende come bar e pasticcerie che vedono nel banqueting utili servizi accessori. Inoltre, nuovi entranti in questo settore potrebbero essere rappresentati anche da quelle aziende che, oltre a gestire mense, iniziano ad offrire anche il servizio di banqueting e da quelle persone che possiedono ville e organizzano banchetti, matrimoni e cerimonie varie.

Per questi motivi la concorrenza in questo settore è sempre più agguerrita e la clientela è sempre più esigente.

Col passare degli anni sempre meno matrimoni vengono celebrati: sono aumentate le convivenze, il numero dei componenti per famiglia è diminuito e ci sono molte meno nascite rispetto a un tempo. Tutte queste situazioni minacciano la ristorazione collettiva con approccio commerciale. Inoltre, i matrimoni che vengono organizzati, oltre ad essere sempre meno, coinvolgono meno invitati. Questo causa una redditività inferiore per le aziende che offrono l'organizzazione della cerimonia.

Un'opportunità che hanno queste aziende è data dalla possibilità di lavorare anche durante le festività.

Il sistema produttivo italiano è formato da numerose aziende di piccole dimensioni, le cui informazioni risultano spesso difficili da recuperare. Per questo motivo ci si concentra sulle imprese medio/grandi.

Per ottenere informazioni sulle aziende che fanno parte della ristorazione collettiva si potrebbero utilizzare diverse fonti:

- la classificazione ATECO, ossia uno strumento di codifica automatica che permette di attribuire un codice sulla base di una descrizione sintetica dell'attività economica di un'azienda. Essa è consultabile tramite AIDA e l'Istat;
- l'Angem, l'associazione nazionale della ristorazione collettiva e servizi vari in Italia e in Europa;
- l'agenzia delle entrate, ossia un ente pubblico non economico che svolge le funzioni relative alla gestione, all'accertamento e al contenzioso dei tributi, con l'obiettivo di perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali.

Per questo lavoro si è utilizzata la banca dati AIDA, all'interno della quale sono contenute informazioni economico-finanziarie delle aziende italiane con valore di produzione superiore ai 950.000 €.

In base alla classificazione ATECO 2007 sono state selezionate le 3590 aziende appartenenti, nell'anno 2009, al settore 56: **servizi di ristorazione**.

Tale settore comprende:

- il 56.1, ossia ristoranti e attività di ristorazione mobile;
- il 56.2, ossia la fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione;
- il 56.3, bar e altri esercizi simili senza cucina.

All'interno del settore 56.2 sono compresi:

- il 56.21: fornitura di pasti preparati (catering per eventi);
- il 56.29: mense e catering continuativo su base contrattuale.

Il settore di cui si è interessati è quest'ultimo, in quanto include la fornitura di pasti preparati sulla base di accordi contrattuali, stipulati con il cliente per uno specifico periodo di tempo.

Dall'analisi di questo campione è emerso che in realtà alcune di queste aziende non offrono ristorazione collettiva, ma ristorazione commerciale.

Per questo motivo è stata svolta un'analisi attenta delle informazioni consultando i siti internet delle aziende in questione, al fine di esaminare i loro business principali.

Tuttavia, nonostante l'elevato numero di aziende trovate, le informazioni sui siti web delle aziende e i dati economico-finanziari forniti da AIDA non sono stati sufficienti ad analizzare l'intero campione.

Dopo aver quindi eliminato le aziende che fanno ristorazione commerciale e quelle di cui non è risultato possibile reperire informazioni utili, l'analisi è stata limitata a **193 aziende:**

- **51** aziende sono state classificate come ristorazione collettiva con approccio commerciale;
- **142** aziende forniscono, invece, una ristorazione classica.

3.1.1 La ristorazione collettiva classica

La classificazione ATECO 2007 comprende, nel 2009, circa 140 aziende che fanno parte della ristorazione collettiva classica, ossia che preparano e forniscono pasti a persone che lavorano e/o vivono in collettività, come ad esempio aziende, scuole e ospedali.

Nel corso degli anni il numero di aziende facente parte di questo modello di business è cresciuto: dal 2000 al 2009 il loro numero è più che triplicato, come si può notare dalla seguente tabella. Ovviamente, anche il fatturato complessivo è notevolmente aumentato, passando da 890 milioni di euro nel 2000 a 3000 milioni di euro nel 2009.

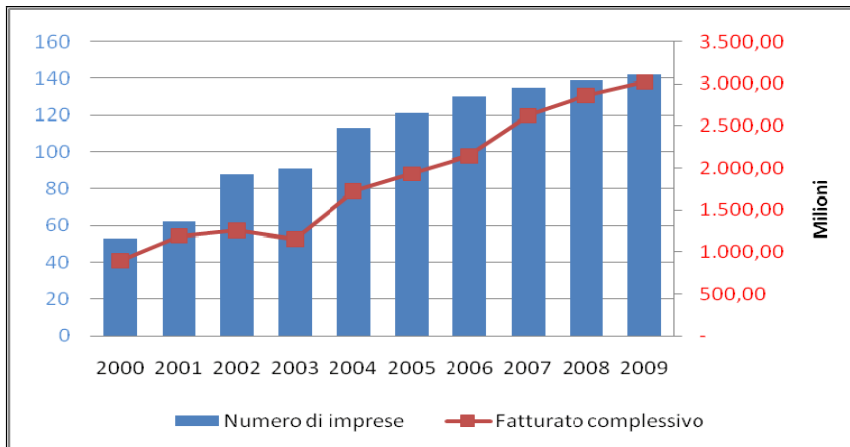


Grafico 1: trend di crescita della ristorazione collettiva classica

Non essendo presenti elevate barriere all'entrata della ristorazione collettiva classica, il numero di imprese operanti all'interno di questo modello di business è notevolmente aumentato nel corso degli anni. Infatti, quelle aziende che disponevano di capitali sufficienti per poter entrare nel settore, non hanno riscontrato molte difficoltà ad introdursi.

E' possibile notare che negli ultimi anni il tasso di crescita si è comunque stabilizzato, essendo il mercato ormai saturo.

Analizziamo ora le differenze del numero di aziende operanti nella ristorazione collettiva classica per regione, al fine di vedere dove è avvenuta maggiormente la crescita dal 2000 al 2009.

Nome delle regioni	Numero di società	
	2000	2009
Abruzzo	1	2
Basilicata	0	0
Calabria	3	4
Campania	5	9
Emilia Romagna	3	8
Friuli-Venezia Giulia	1	3
Lazio	9	14
Liguria	2	4
Lombardia	12	34
Marche	0	1
Molise	0	0
Piemonte	1	9
Puglia	4	9
Sardegna	1	4
Sicilia	1	5
Toscana	4	13
Trentino-Alto Adige	1	1
Umbria	0	1
Valle d'Aosta	0	0
Veneto	4	15

Tabella. 1: collocazione geografica aziende della ristorazione collettiva classica

Nel 2000 le regioni nelle quali risiede il maggior numero di aziende che si occupa di ristorazione collettiva classica sono situate al centro e sud d'Italia.

Nell'anno 2009 però, il nord raggiunge il maggior numero di aziende; principalmente questo è dovuto al maggior aumento avvenuto in Lombardia e in Veneto: il Veneto passa da 4 a 15 aziende nel corso degli anni, mentre la Lombardia da 12 a 34 aziende.

Al centro e al sud la situazione è paritaria: in entrambi gli anni le regioni che contano il maggior numero di aziende sono il Lazio, nel centro Italia, e Campania e Puglia al sud.

Possiamo quindi concludere che l'aumento del numero di aziende dal 2000 al 2009 è avvenuto nelle regioni che già contavano il maggior numero di aziende nel 2000.

Tuttavia, la crescita è stata maggiore in Lombardia e Veneto, regioni del nord Italia.

Nella seguente tabella sono riportate le aziende che nel 2009 hanno avuto il migliore fatturato di vendita nella ristorazione collettiva classica. Oltre ai ricavi espressi in migliaia di euro, nella tabella vengono riportate delle percentuali, date dal rapporto tra i ricavi conseguiti da ciascuna azienda e il totale dei ricavi delle aziende della

ristorazione collettiva classica. Nell'ultima colonna è esposta la cumulata dei ricavi espressi in percentuale delle prime 10 aziende.

TOP 10	RISTORAZIONE COLLETTIVA CLASSICA	Migl.EURO	%	Cum.%
1	CAMST	801,29	26,52%	26,52%
2	COOPERATIVA ITALIANA DI RISTORAZ.	382,234	12,65%	39,17%
3	GEMEAZ CUSIN SPA	306,787	10,15%	49,32%
4	SERENISSIMA RISTORAZIONE SPA	193,346	6,40%	55,72%
5	COOPERATIVA DI LAVORO LA CASCINA	188,648	6,24%	61,96%
6	AVENANCE ITALIA S.P.A.	187,164	6,19%	68,16%
7	LIGABUE SPA	173,995	5,76%	73,91%
8	LSG SKY CHEFS SPA	101,652	3,36%	77,28%
9	MSC ITALCATERING SPA	81,635	2,70%	79,98%
10	MILANO RISTORAZIONE SPA	79,487	2,63%	82,61%

Tabella 2: TOP 10 ristorazione collettiva classica

Un fattore che determina la natura e l'intensità della concorrenza è rappresentato dalla concentrazione. La concentrazione si riferisce al numero e alla distribuzione delle imprese concorrenti all'interno del mercato e viene rappresentata nel seguente grafico, dove l'ascissa indica il numero di aziende appartenenti alla ristorazione collettiva classica e l'ordinata la cumulata dei ricavi espressi in percentuale.

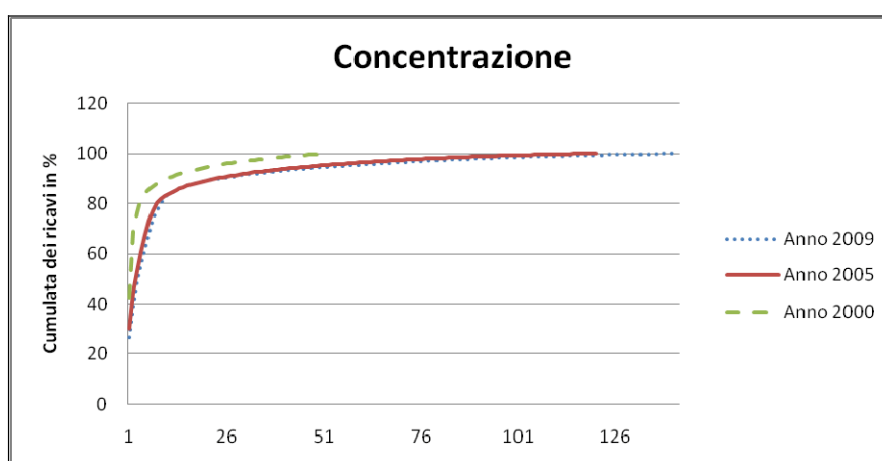


Grafico 2: concentrazione della ristorazione collettiva classica

Combinando le informazioni contenute nei due grafici precedenti si può vedere che nell'anno 2000 sono presenti 53 aziende con un fatturato complessivo di 890,8 milioni di euro. La TOP 10 nell'anno 2000 detiene l'89,55% del totale dei ricavi.

Nell'anno 2005 il numero delle aziende è più che raddoppiato: ci sono 121 aziende che possiedono un fatturato complessivo di 1,9 miliardi di euro, mentre la TOP 10 possiede l'82,84 % del fatturato totale.

Nell'anno 2009 il numero delle aziende sale a 142, con un fatturato complessivo di 3,02 miliardi di euro. La TOP 10 detiene l'82,61% del totale dei ricavi aggregati.

Si è quindi visto che la TOP 10 ha mantenuto dal 2000 al 2009 una percentuale sul totale dei ricavi tra l'82% e l'89%, nonostante l'aumento delle imprese operanti. Questa percentuale risulta essere molto alta e non molto differente nei due anni di riferimento: ciò significa che le aziende che costituiscono la TOP 10 hanno un ruolo determinante all'interno del mercato.

Iniziamo ad analizzare la performance di questo modello di business, calcolando la redditività del capitale proprio.

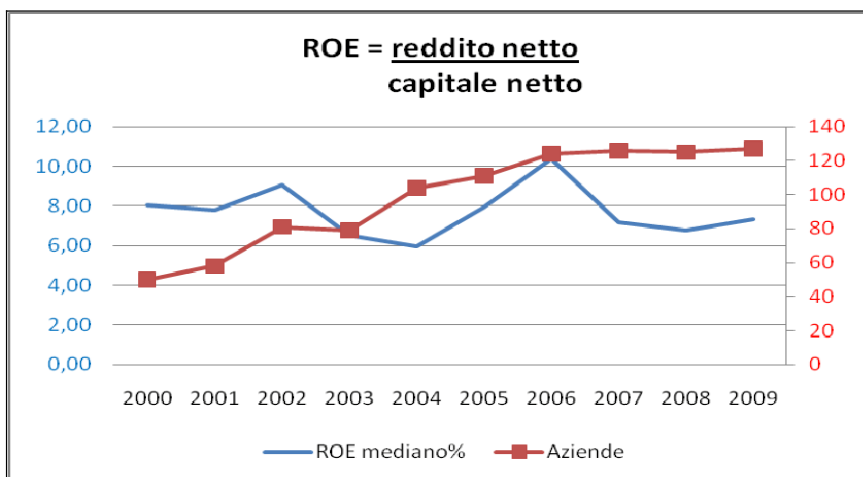


Grafico 3: trend del ROE mediano

Notiamo subito che l'andamento del ROE è altalenante: nel 2000 il ROE risulta essere pari a 8,06%, nel 2004 la redditività scende a 5,94% e cresce poi nel 2006 fino a 10,39%.

A partire dal 2006 in poi, a causa del continuo aumento del numero delle aziende operanti, la redditività del capitale proprio inizia a decrescere.

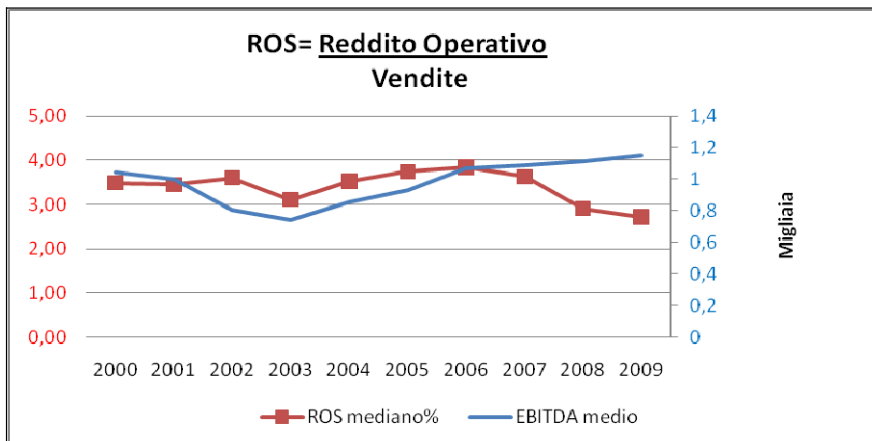


Grafico 4: trend del ROS mediano e EBITDA medio

Il grafico sovrastante mostra che la redditività delle vendite e l'EBITDA seguono un andamento simile dal 2002 fino al 2006.

Dal 2001 al 2002 mostrano, invece, un andamento opposto: il reddito operativo è diminuito in maniera meno che proporzionale rispetto alla diminuzione delle vendite.

A partire dal 2006 l'EBITDA continua a crescere. Ciò nonostante il ROS decresce fino al 2009. Questo è dovuto al fatto che le vendite sono incrementate in maniera più che proporzionale rispetto all'aumento del reddito operativo della gestione caratteristica.

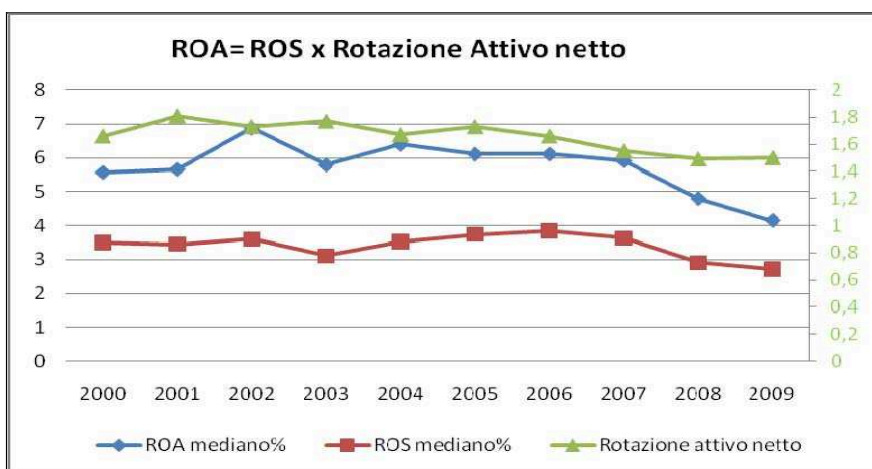


Grafico 5: scomposizione del ROA mediano

Il Return on Assets rappresenta la redditività del totale attivo e può essere scomposto nel prodotto tra il ROS e la rotazione del totale attivo, come è evidenziato dal grafico 5. Si può vedere che il miglioramento della redditività dell'attivo netto viene ottenuto sia con una più elevata redditività sulle vendite, sia attraverso una più elevata rotazione. Ciò che influenza maggiormente il ROA è il ROS, in quanto i valori che assume la rotazione dell'attivo netto stanno tra l'1,4 e l'1,8, e quindi il valore massimo e minimo non sono molto distanti tra loro.

3.1.2 La ristorazione collettiva con approccio commerciale

Le aziende che fanno parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale si occupano di fornire pasti preparati e bevande per particolari occasioni; si occupano quindi di catering e banqueting.

La classificazione ATECO 2007 comprende, nel 2009, circa 50 aziende che fanno parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale.

Anche per questo modello di business viene analizzata la variazione del numero di aziende e del fatturato di vendita nel corso degli anni:

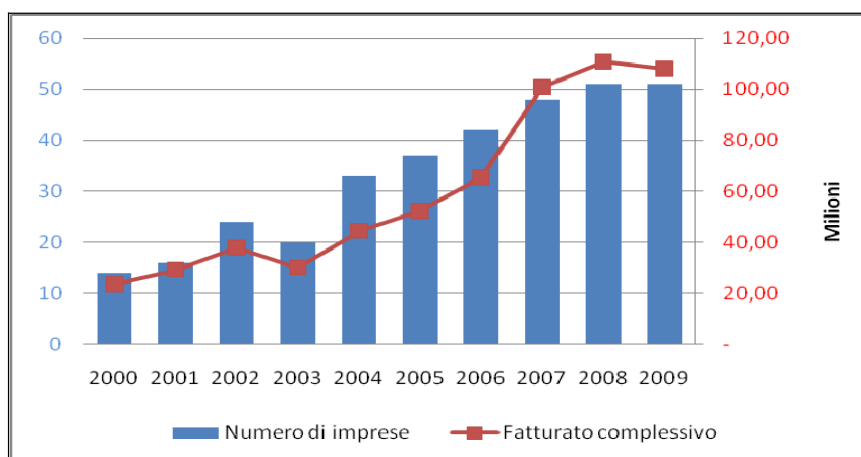


Grafico 6: trend di crescita della ristorazione collettiva con approccio commerciale

Dal grafico 6 è possibile vedere che anche questo modello di business ha esercitato nel corso degli anni un effetto di attrazione sulle imprese ad esso esterne. La crescita si è intensificata soprattutto a partire dal 2004. Probabilmente il servizio catering

/banqueting ha iniziato ad essere una valida alternativa ai ristoranti per la quantità dei servizi che propone. Il cliente, infatti, sceglie la location dove svolgere l'evento e inoltre, ad esempio nel caso di matrimoni, le aziende di catering/banqueting provvedono servizi di babysitting, creando uno spazio dedicato ai bambini all'interno della location. Le offerte di nuovi servizi aumentano per incontrare la necessità di una clientela sempre più bisognosa di servizi.

Possibili barriere all'entrata possono essere rappresentate dal possesso da parte delle imprese di risorse esclusive, come una villa nella quale poter organizzare matrimoni, meeting e cerimonie di vario tipo.

Conseguentemente alla crescita del numero di aziende operanti nella ristorazione collettiva con approccio commerciale, da 14 a 51, il fatturato complessivo è salito da 23,5 milioni di euro nel 2000 a 108 milioni nel 2009.

Analizziamo ora la localizzazione geografica delle aziende in questione:

Nome delle regioni	Numero di società	
	2000	2009
Abruzzo	0	0
Basilicata	0	0
Calabria	1	1
Campania	2	3
Emilia Romagna	1	4
Friuli-Venezia Giulia	0	0
Lazio	1	6
Liguria	0	1
Lombardia	3	8
Marche	0	2
Molise	0	0
Piemonte	1	2
Puglia	0	1
Sardegna	0	0
Sicilia	0	1
Toscana	2	7
Trentino-Alto Adige	0	2
Umbria	0	0
Valle d'Aosta	0	0
Veneto	2	10

Tabella 3: collocazione geografica aziende della ristorazione collettiva con approccio commerciale

Sia nel 2000 che nel 2009, la maggior parte delle aziende che fa parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale è localizzata al nord Italia, concentrandosi maggiormente nel Veneto e in Lombardia.

Il minor numero di aziende si trova nel sud Italia, in entrambi gli anni di riferimento.

Dal 2000 al 2009 nuovi concorrenti sono entrati nel mercato ed il maggior aumento è avvenuto nel nord Italia, in particolare in Veneto, Lombardia ed Emilia Romagna.

Ad ogni modo, non ci sono grosse differenze di localizzazione tra questo modello di business e quello della ristorazione collettiva classica, in quanto, in entrambi, le regioni che ospitano il maggior numero di aziende sono Lombardia, Veneto e Toscana.

La TOP 10 nel 2009 è la seguente:

TOP 10	RISTORAZIONE COLLETTIVA CON APPROCCIO COMMERCIALE	Migl.EURO	%	Cum.%
1	RELAIS LE JARDIN	23,176	21,45%	21,45%
2	MARCO POLO FOOD SRL	7,577	7,01%	28,46%
3	DEL CASTELLO S.R.L	3,656	3,38%	31,85%
4	DIMENSIONE CUCINA S.R.L	3,308	3,06%	34,91%
5	TONDINI S.R.L.	3,06	2,83%	37,74%
6	HOME SERVICE SRL	2,731	2,53%	40,27%
7	DOMOSCULTA SRL	2,492	2,31%	42,58%
8	BACHINI S.R.L	2,432	2,25%	44,83%
9	SCAPIN S.R.L.	2,296	2,13%	46,95%
10	FEDERICO SALZA CATERING S.R.L.	2,215	2,05%	49%

Tabella 4: TOP 10 ristorazione collettiva con approccio commerciale

Nella tabella 4 sono riportate le aziende che nel 2009 hanno avuto il migliore fatturato di vendita nella ristorazione collettiva con approccio commerciale. Nella terza colonna vengono riportati i ricavi delle aziende espressi in migliaia di euro; nella quarta vengono riportate delle percentuali, date dal rapporto tra i ricavi conseguiti da ciascuna azienda e il totale dei ricavi delle aziende della ristorazione collettiva con approccio commerciale; nell'ultima colonna viene esposta la cumulata dei ricavi espressi in percentuale delle prime 10 aziende.

Analizziamo graficamente la concentrazione delle aziende della ristorazione collettiva con approccio commerciale negli anni 2000-2005-2009:

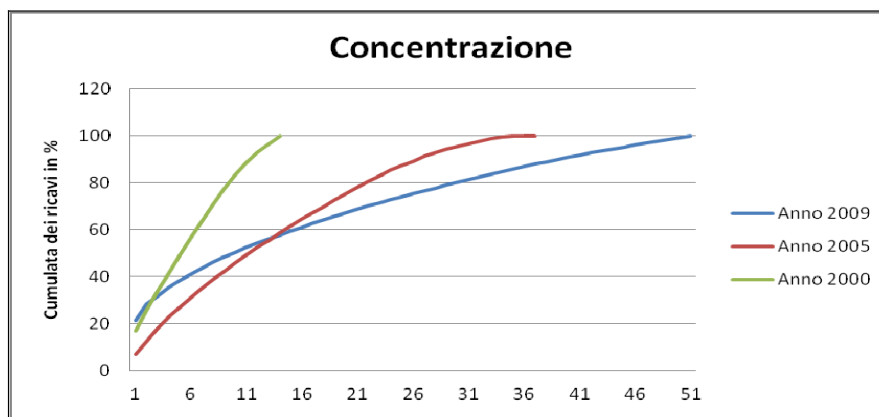


Grafico 7: concentrazione della ristorazione collettiva con approccio commerciale

Esaminiamo le informazioni che si ricavano congiuntamente dalla tabella 4 e dal grafico 7. Nell'anno 2000 sono presenti 14 aziende, che detengono un fatturato complessivo di 23,4 milioni di euro.

La TOP 10 dell'anno 2000 possiede l'83,35% dei ricavi aggregati. Questa percentuale elevata è conseguenza del limitato numero di aziende operanti.

Nell'anno 2005 il numero delle aziende è più che raddoppiato, raggiungendo il numero di 37, con un fatturato complessivo di 52,3 milioni di euro.

Le prime 10 aziende detengono il 45,69% del totale del fatturato.

Nel 2009, 51 aziende operano nella ristorazione collettiva con approccio commerciale, con un fatturato complessivo di 108 milioni di euro. La TOP 10 possiede il 49% dei ricavi complessivi.

La percentuale di ricavi che la TOP 10 detiene sui ricavi aggregati della ristorazione collettiva con approccio commerciale, dal 2000 al 2009, è molto diminuita, come conseguenza dell'incremento del numero di imprese operanti. A differenza di questo modello di business, in quello della ristorazione collettiva classica non si riscontra questa situazione di diminuzione dei ricavi cumulati in percentuale della TOP 10, in quanto, sono presenti delle aziende leader che non risentono dell'ingresso di nuove aziende.

Per quanto riguarda la performance di questo modello di business, per cominciare, analizziamo l'andamento della redditività del patrimonio netto e delle vendite.

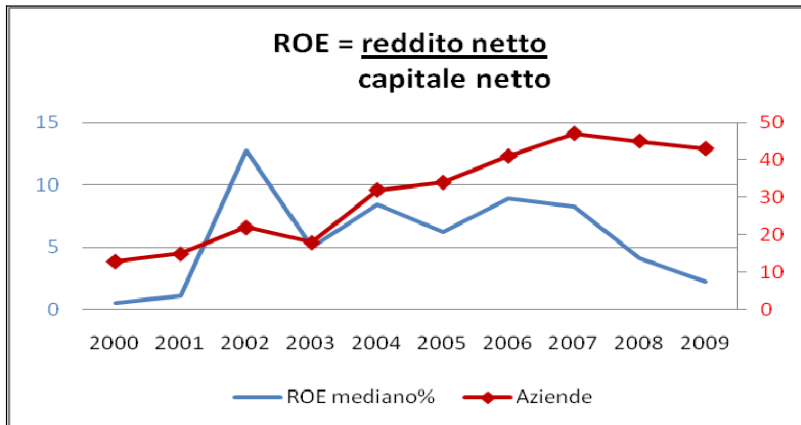


Grafico 8: trend del ROE mediano

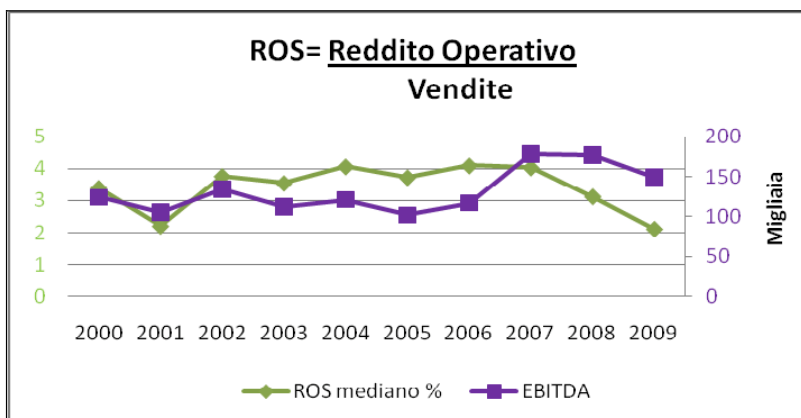


Grafico 9: trend del ROS mediano e EBITDA medio

Dai grafici 8 e 9 è possibile notare che il ROS ed il ROE mostrano andamenti abbastanza simili.

Il ROE parte da una soglia dell'1% nel 2000 e, dopo una serie di crescite e declini, ritorna ad assumere circa lo stesso valore nel 2009.

Il ROS, invece, parte da un valore di 3,4% e decresce fino al 2,12% nel 2009.

Esso viene rappresentato insieme all'EBITDA, che esprime la redditività dell'azienda basata solo sulla gestione caratteristica. Notiamo che i due indici seguono il medesimo andamento, eccetto dal 2006 al 2007, anni in cui l'EBITDA aumenta notevolmente, mentre il ROS diminuisce. Andando ad analizzare le cause di questa situazione si scopre

che le vendite sono aumentate più di quanto sia aumentato il reddito operativo. Ciò ha provocato una leggera diminuzione dell'indice.

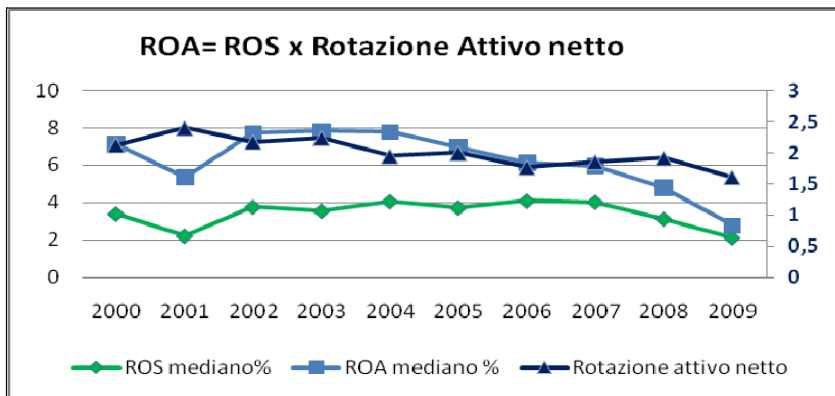


Grafico 10: scomposizione del ROA

La redditività dell'attivo netto viene scomposta nel ROS e nella rotazione dell'attivo netto. Il ROS e il ROA seguono più o meno lo stesso andamento nel corso degli anni.

La rotazione dell'attivo netto misura il numero di volte che il totale attivo ruota per effetto delle vendite. Il suo andamento di crescita e decrescita nel corso degli anni è l'opposto rispetto al ROS.

3.1.3 Il confronto tra i due tipi di ristorazione

Dopo aver introdotto i due tipi di ristorazione, viene presentata l'analisi delle loro differenze principali.

Per analizzarle, vengono esaminate le seguenti voci di bilancio e i seguenti indicatori di performance:

- Fatturato di vendita;
- Reddito operativo (RO);
- Costi delle materie prime sui costi totali di produzione;
- Costi del personale sui costi totali di produzione;
- Redditività del capitale proprio (ROE);
- Redditività delle vendite (ROS);
- Redditività dell'attivo netto (ROA).

Le prime diversità che si possono notare tra i due tipi di ristorazione sono sicuramente il numero di aziende che opera nell'uno e nell'altro modello di business: nel 2009, 142 aziende fanno parte della ristorazione collettiva classica, mentre solo 51 operano nella ristorazione collettiva con approccio commerciale. Ovviamente, il fatturato di vendita totale dei due tipi di ristorazione sarà notevolmente diverso.

Dall'analisi del fatturato medio è possibile notare come esso sia molto superiore nella ristorazione collettiva classica:

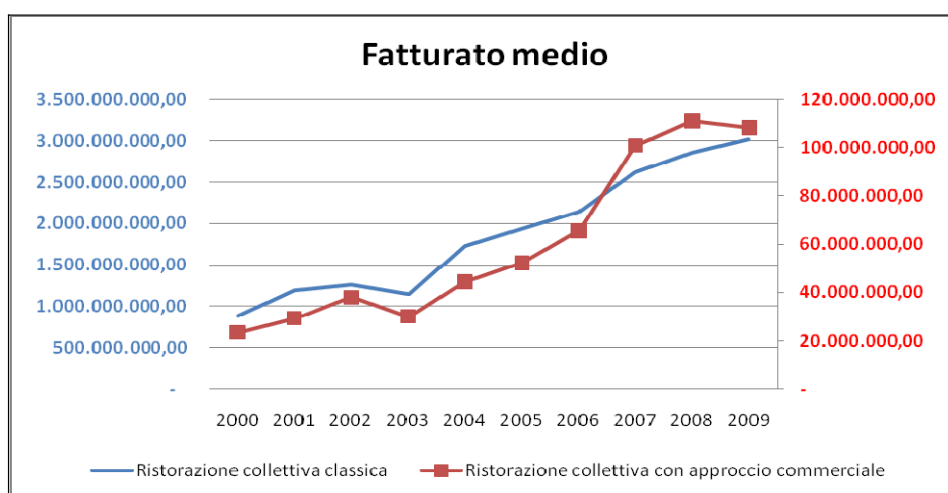


Grafico 11: confronto del fatturato medio tra i due modelli di business

Nel grafico 11 vengono segnate due ordinate, dato che i valori della ristorazione collettiva classica sono particolarmente elevati rispetto a quella con approccio commerciale. Questa differenza è dovuta essenzialmente alla presenza di aziende leader nel mercato italiano della ristorazione collettiva classica, come abbiamo visto nella tabella 2 e nel grafico 2.

In generale, dal grafico sovrastante, si nota lo stesso trend di crescita nei due modelli di business, anche se, a partire dal 2006, la ristorazione commerciale ha avuto un notevole incremento.

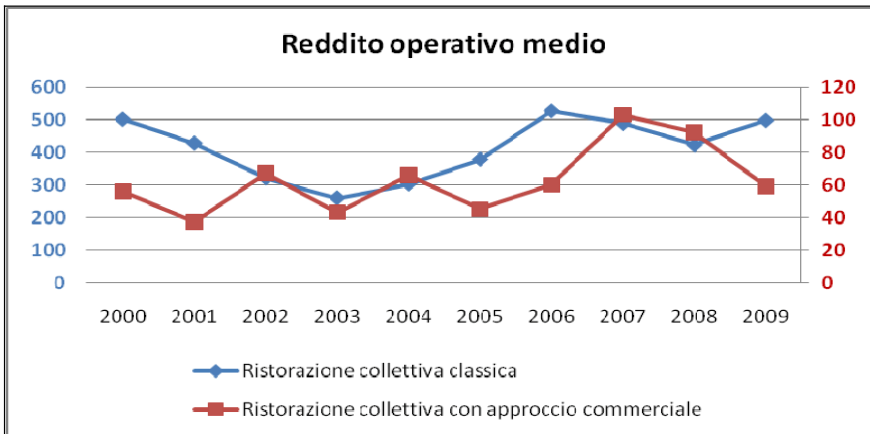


Grafico 12: confronto del trend del RO medio dei due modelli di business

Dal grafico 12 si possono notare alcuni particolari. Nonostante il continuo aumento nel corso degli anni dei ricavi della ristorazione collettiva con approccio commerciale, eccetto dal 2002 al 2003, l'ammontare di reddito operativo ha avuto comunque un andamento altalenante di crescita e decrescita.

Diverso è il caso dell'altro modello di business: dal 2000 al 2002, e dal 2006 al 2008, anni in cui i ricavi sono aumentati, il reddito operativo ha avuto un forte crollo: la ristorazione collettiva classica ha posto attenzione sull'aumento del fatturato senza controllare opportunamente l'aumento dei costi.

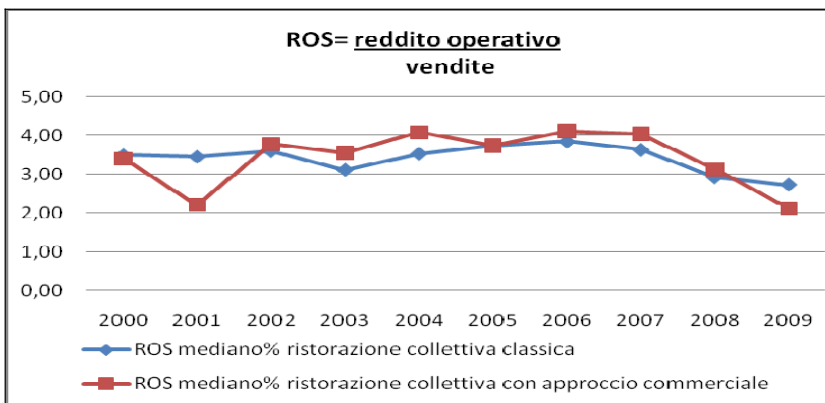


Grafico 13: confronto del trend del ROS mediano dei due modelli di business

La redditività delle vendite, invece, ha un andamento particolare: si alternano anni in cui l'indice risulta essere superiore nel caso della ristorazione collettiva classica, e anni

in cui esso è superiore nella ristorazione collettiva con approccio commerciale. In tutti e due i casi l'andamento è stato irregolare. Tuttavia, il ROS risulta essere superiore per la maggior parte degli anni nella ristorazione collettiva con approccio commerciale.

La redditività delle vendite nella ristorazione collettiva classica nel corso degli anni rimane tra il 2,70% e il 3,80%, non mostrando grossi cambiamenti come accade, invece, nella ristorazione collettiva con approccio commerciale. Il trend del ROS segue quello del reddito operativo, come avviene per la ristorazione con approccio commerciale, eccetto in due anni: dal 2004 al 2005 e dal 2008 al 2009. Analizzando la situazione in questi due anni, si riscontra che sia il RO che le vendite sono aumentate, ma le vendite sono cresciute in maniera più che proporzionale rispetto al reddito operativo.

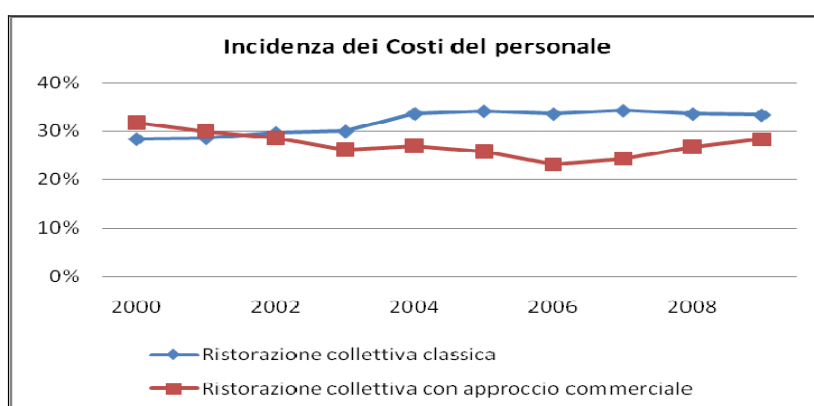


Grafico 14: confronto dell'incidenza dei costi del personale nei due modelli di business

Dal grafico 14 si nota che la ristorazione collettiva classica ha mediamente costi del personale più elevati rispetto alla ristorazione collettiva con approccio commerciale. Questo può essere dovuto al fatto che molte aziende che si occupano di catering/banqueting adottano il sistema a chiamata, essendo questo un settore dove le richieste di lavoro sono concentrate soprattutto nel periodo estivo.

Invece, la ristorazione collettiva classica non subisce l'effetto stagionale, in quanto ha i dipendenti quasi tutti con contratto annuale.

Negli ultimi anni, tuttavia, l'incidenza dei costi nella ristorazione commerciale è cresciuta: forse questo dipende dalla volontà delle aziende di ricercare personale più qualificato.

Analizziamo ora l'incidenza dei costi delle materie prime e di consumo sul totale dei costi di produzione.

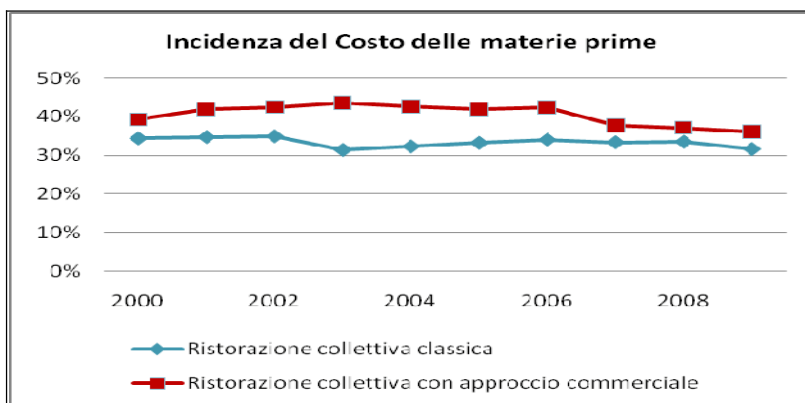


Grafico 15: confronto dell'incidenza delle materie prime nei due modelli di business

Il costo delle materie prime influisce dal 30% al 45% sui costi totali di produzione. Dal grafico notiamo che il costo delle materie prime per la ristorazione collettiva è sempre inferiore rispetto alla commerciale. Risulta probabile che le aziende che operano nella ristorazione collettiva classica siano in grado di sfruttare a pieno le economie di scala minimizzando gli sprechi. Questa situazione rispecchia la strategia delle aziende che operano nella ristorazione collettiva classica di ricercare vantaggi di costo. Ricercando invece la differenziazione nei confronti della concorrenza, la ristorazione collettiva con approccio commerciale ha un'incidenza del costo delle materie prime superiore all'altro modello di business, non ponendosi come principale obiettivo quello di ottenere minori costi rispetto ai concorrenti.

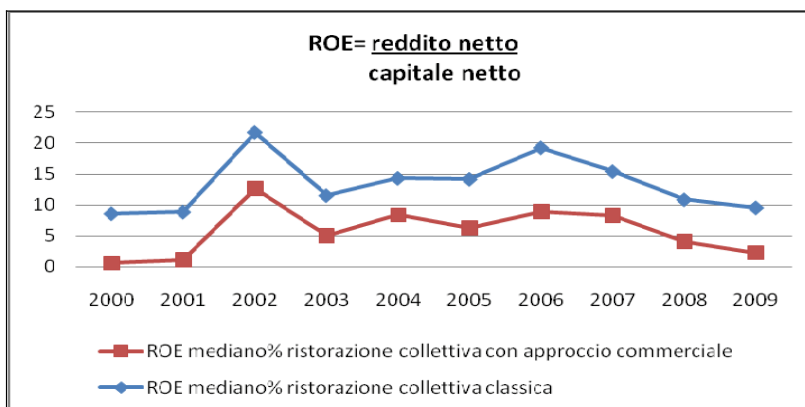


Grafico 16: confronto del trend del ROE mediano dei due modelli di business

Il grafico sulla redditività del capitale proprio mostra che i due modelli di business hanno un trend molto simile.

Notiamo altresì che la redditività del capitale proprio delle aziende che operano nella ristorazione collettiva classica risulta sempre superiore a quello della ristorazione collettiva con approccio commerciale.

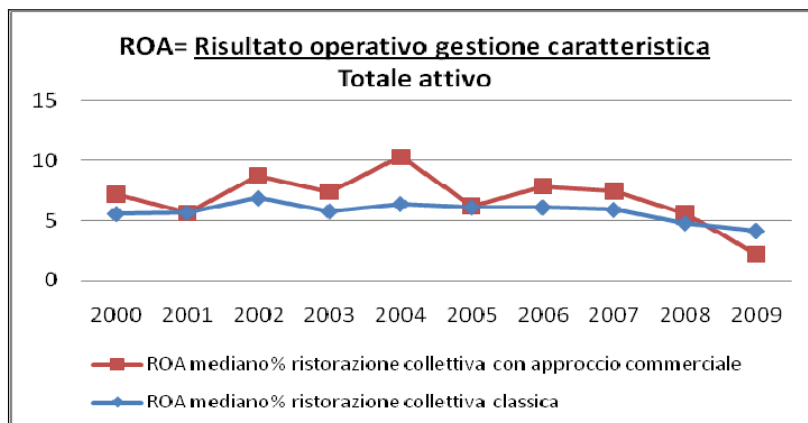


Grafico 17: confronto del trend del ROA mediano nei due modelli di business

La redditività dell'attivo netto risulta essere migliore nella ristorazione collettiva con approccio commerciale.

L'andamento del ROA è dovuto prevalentemente agli irregolari andamenti del reddito operativo nel corso degli anni, soprattutto per quanto riguarda la ristorazione collettiva con approccio commerciale.

3.2 TRE AZIENDE A CONFRONTO:

1)RAG. ETTORE COLOMBO S.R.L.

2) V.I.P. PARTY S.R.L.

3)VERA SRL

L'obiettivo di quest'analisi è quello di confrontare le strategie e le performance di tre aziende:

1. la prima, la RAG. ETTORE COLOMBO SRL, che opera nella ristorazione collettiva classica;
2. la seconda, la V.I.P. PARTY SRL, che opera nella ristorazione collettiva con approccio commerciale;
3. la terza, la VERA SRL, che opera nella ristorazione commerciale con approccio collettivo.

L'azienda RAG. ETTORE COLOMBO SRL è stata fondata nel 1979 dal Rag. Ettore Colombo. Svolge l'attività di ristorazione in aziende, locali aperti al pubblico, refezioni scolastiche, ospedali, case di cura e di riposo.

La ristorazione aziendale copre la maggior parte del fatturato dell'azienda.

Date le dimensioni ridotte dell'azienda, negli ultimi tempi essa ha intrapreso anche l'attività di banqueting, organizzando buffet, banchetti e rinfreschi in occasione di presentazioni aziendali, congressi, feste e matrimoni.

La strategia che viene principalmente perseguita dall'azienda è quella di ottenere un vantaggio di costo rispetto ai concorrenti.

La V.I.P. PARTY SRL è un'azienda nata nel 1984 ed è presente nel mondo del catering e del banqueting. Offre alla clientela la possibilità di realizzare eventi come matrimoni, congressi e fiere, proponendo un'ottima cucina e organizzazione del banchetto. L'evento viene organizzato distinguendolo per unicità ed emotività a seconda dell'occasione. La strategia adottata dall'azienda è la differenziazione del prodotto e del servizio offerto.

L'ultima azienda, la VERA SRL, viene introdotta in quanto, facendo riferimento all'analisi di Porter sulla concorrenza a livello settoriale, potrebbe essere una valida concorrente per le altre due aziende che operano nella ristorazione collettiva.

La ristorazione commerciale con approccio collettivo si configura come la fornitura di alimenti e bevande, consumati nel luogo di produzione e commercializzazione.

La sua caratterizzazione fondamentale è che gli utenti consumatori, a differenza della ristorazione commerciale classica, sono normalmente riuniti in comunità.

In questo tipo di ristorazione il rapporto cliente-gestore è quindi fondamentale; il cliente, inoltre, ha la comodità di ricevere un servizio completo e personalizzato.

La società VERA SRL gestisce una catena di ristorazione commerciale di 50 punti vendita dislocati nel centro e nord Italia, comprendente bar, fast food all'italiana e ristoranti a libero servizio. Le formule commerciali vanno dal ristorante free flow, caratterizzato dall'esclusivo utilizzo di prodotti freschi e dalla cucina a vista del cliente, al fast food all'italiana e al bar snack, che si contraddistinguono per l'immagine particolarmente curata e per l'ottimo rapporto qualità/prezzo.

Per la Vera srl la localizzazione rappresenta un fattore critico di successo, in quanto essa basa il proprio sviluppo sulla capacità di attrarre il maggior numero possibile di clienti.

La "missione" dell'azienda consiste nell'entrare nei centri commerciali con ristoranti, bar e pizzerie creando un'atmosfera che faccia sentire i clienti come a casa loro, offrendo piatti della tradizione italiana e di qualità.

Iniziamo allora a confrontare le tre aziende partendo dalla riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale.

RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A RICAVI E COSTO DEL VENDUTO: anno 2009

Per quanto riguarda la riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto osserviamo la capacità della gestione di produrre reddito suddividendo l'analisi in due punti fondamentali:

1) RISULTATO OPERATIVO (%)

	<u>RAG.COLOMBO</u>	<u>V.I.P. PARTY</u>	<u>VERA</u>
VALORE DELLA PRODUZIONE	100,0%	100,0%	100,0%
COSTI DELLA PRODUZIONE	99,0%	97,9%	95,7%
Materie prime e consumo	62,5%	31,8%	29,6%
Servizi	8,2%	18,0%	12,1%
Godimento beni di terzi	1,6%	8,5%	9,9%
Totale costi del personale	23,8%	34,0%	40,2%
Totale ammortamenti e svalutazioni	0,4%	5,0%	4,2%
RISULTATO OPERATIVO	1,0%	2,1%	4,3%

Tabella 5: risultato operativo delle 3 aziende

Per analizzare la formazione del risultato operativo, viene osservato cosa maggiormente incide sui costi di produzione di ciascuna azienda.

La situazione appare eterogenea:

- L'azienda Rag. Ettore Colombo presenta un maggiore impatto delle materie prime e di consumo rispetto agli altri costi di produzione;
- La V.I.P. Party mostra che risultano maggiormente influenti sui costi di produzione sia i costi delle materie prime che i costi del personale;
- La Vera ha un notevole peso del costo del personale sul totale dei costi di produzione.

Nella tabella si nota inoltre che la Rag. Colombo ha costi di produzione molto alti; segue poi la V.I.P. Party con il 98% e in ultima la Vera srl. La Vera srl ottiene un utile molto superiore alle altre aziende. Essendo un'azienda di dimensioni molto maggiori rispetto alle altre due, è possibile che sfrutti le economie di scala per abbassare il costo di approvvigionamento delle materie prime.

2) RISULTATO NETTO (milioni di €)

	<u>RAG.COLOMBO</u>	<u>V.I.P. PARTY</u>	<u>VERA</u>
VALORE DELLA PRODUZIONE	935,6	1371,9	57469,6
COSTI DELLA PRODUZIONE	926,8	1342,8	55019,3
RISULTATO OPERATIVO gest.caratteristica	8,9	29,1	2450,3
PROVENTI NETTI GEST.PATRIMONIALE	0,93	0,0	12,3
RISULTATO OPERATIVO (aziendale)	9,83	29,10	2462,58
ONERI FINANZIARI	0,0	28,7	14,4
RISULTATO LORDO DI COMPETENZA	9,8	0,4	2448,2
PROVENTI/ONERI STRAORDINARI	0,0	9,4	101,8
RISULTATO ANTEIMPOSTE	9,8	9,8	2.550,0
IMPOSTE D'ESERCIZIO	9,4	8,1	1340,7
UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO	0,4	1,7	1.209,3

Tabella 6: utile netto delle 3 aziende

Guardando la tabella 6 è possibile notare le differenze di struttura delle aziende: confrontando le prime due, risulta che il risultato anteimposte è lo stesso nell'anno 2009. Tuttavia il risultato operativo della Rag. Colombo risulta essere un terzo di quello della V.I.P. Party: è evidente, quindi, che in quest'ultima azienda, oneri finanziari e straordinari incidono molto nella formazione del risultato netto, mentre ciò non accade per la Rag. Colombo.

Ciò che influisce maggiormente nella formazione del reddito netto della Vera Srl è il costo direttamente imputabile alla produzione e non il risultato della gestione accessoria.

Analizziamo ora la situazione finanziaria delle tre aziende.

STATO PATRIMONIALE: anno 2009

RICLASSIFICAZIONE FINANZIARIA

	<u>RAG. COLOMBO</u>		<u>V.I.P. PARTY</u>		<u>VERA</u>	
	Migliaia €	%	Migliaia €	%	Migliaia €	%
Liquidità immediate	100,9	22%	1,1	0%	1804,3	9%
Liquidità differite	311,2	67%	912,0	73%	4439,6	23%
Rimanenze	23,6	5%	139,0	11%	1522,3	8%
Imm.Immateriali	0,0	0%	40,0	3%	4218,8	22%
Imm.Materiali	26,6	6%	160,8	13%	6805,1	36%
Imm.Finanziarie	0,1	0%	0,0	0%	236,1	1%
Passivo corrente	246,8	53%	898,0	72%	11218,3	59%
Passivo consolidato	112,0	24%	251,9	20%	3175,8	17%
Patrimonio netto	103,5	22%	103,0	8%	4632,2	24%
Totale	462,3	100%	1.252,9	200%	19026,3	100%

Tabella 7: riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale delle 3 aziende

Guardando le attività notiamo che la Rag. Ettore Colombo e la V.I.P. Party presentano un forte impatto delle liquidità differite sul totale attivo.

La Vera, invece, ha una incidenza notevole sull'attivo soprattutto delle immobilizzazioni materiali. Questo è dovuto principalmente alla presenza di bar, locali e punti vendita, a differenza delle altre due aziende.

Per quanto riguarda il passivo corrente, la situazione appare omogenea: in tutte e tre le aziende la percentuale maggiore di incidenza sul totale delle passività è rappresentata dal passivo corrente, ossia dai debiti di breve scadenza.

Analizziamo i fatturati aggregati delle aziende:

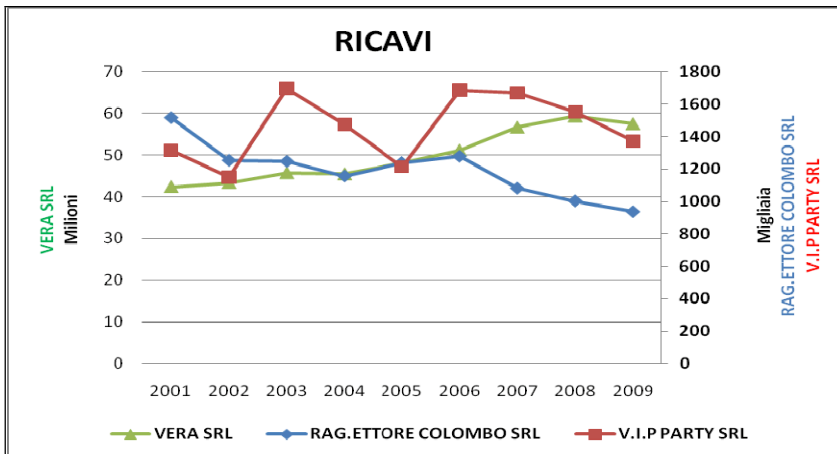


Grafico 18: confronto dei ricavi aggregati delle 3 aziende

Notiamo subito che nel grafico 18 vengono segnate due ordinate: questo è dovuto al fatto che i ricavi aggregati dell'azienda Vera srl sono notevolmente superiori a quelli delle altre due aziende.

Il trend dei ricavi nel corso degli anni della Vera srl e della Rag. Ettore Colombo srl risulta opposto: mentre la Rag. Ettore Colombo srl dal 2001 al 2009 ha un trend decrescente, la Vera srl ha un trend di continua crescita.

La V.I.P. Party si colloca nel mezzo, nel senso che ha un andamento irregolare, fatto di crescite e decrescite.

Analizziamo allora le altre voci del bilancio:

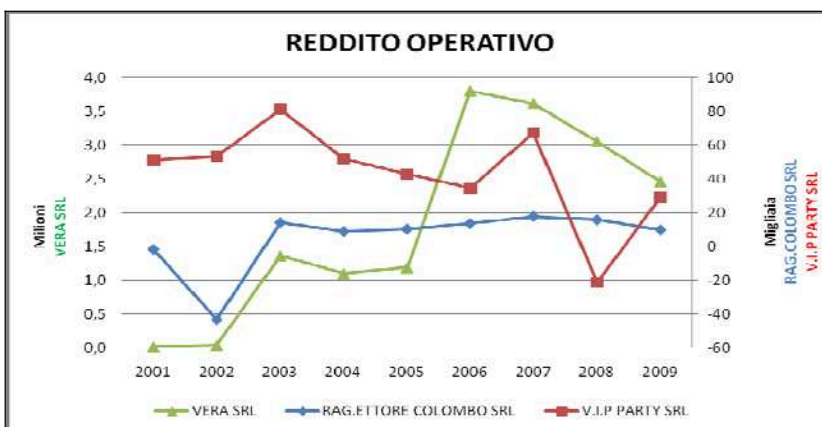


Grafico 19: confronto del reddito operativo delle 3 aziende

L'analisi temporale del risultato operativo (RO) sintetizza l'andamento della gestione caratteristica delle tre aziende in questione.

Dal grafico si nota come esistono comportamenti eterogenei. La Rag. Ettore Colombo, dopo un picco negativo nell'anno 2002, nonostante la diminuzione dei ricavi, ha mantenuto costante l'ammontare del reddito operativo, implicando così un aumento della redditività delle vendite. L'andamento mantiene lo stesso trend fino al 2009.

La Vera srl ha avuto un tasso di crescita del RO dal 2005 al 2006 del 220%, notevolmente superiore all'incremento del tasso di crescita delle vendite negli stessi anni, pari al 6,3%. Negli altri anni l'andamento del RO riveste maggiormente quello delle vendite.

L'azienda V.I.P. Party ha avuto anch'essa un andamento altalenante, che risulta simile al trend delle vendite solamente dal 2003 al 2005. Nel 2008 ha realizzato il valore più basso pari a -21.289 euro, causato principalmente da un aumento dei costi di produzione.

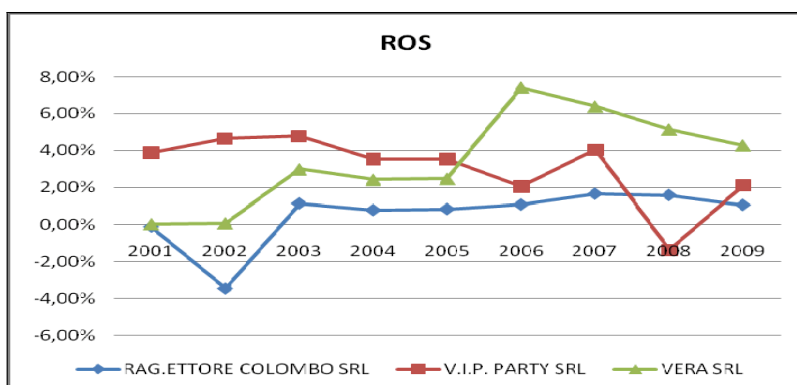


Grafico 20: confronto del ROS delle 3 aziende

Combinando i risultati del reddito operativo e delle vendite è possibile analizzare la redditività delle vendite, ossia il ROS.

Il grafico sulla capacità di creazione di margine dell'attività caratteristica mostra che la Rag. Ettore Colombo e la Vera hanno un trend più o meno simile.

La V.I.P. Party, invece, manifesta un trend irregolare e mediamente in decrescita.

Le aziende che ottengono una maggiore redditività fanno parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale e della ristorazione commerciale con approccio

collettivo. La loro strategia infatti si basa principalmente sulla differenziazione, e ciò comporta livelli di redditività più elevati. La Rag. Ettore Colombo, invece, persegue una strategia di leadership di costo per competere nel settore, ed accetta una redditività delle vendite inferiore.

Analizziamo ora il reddito netto:

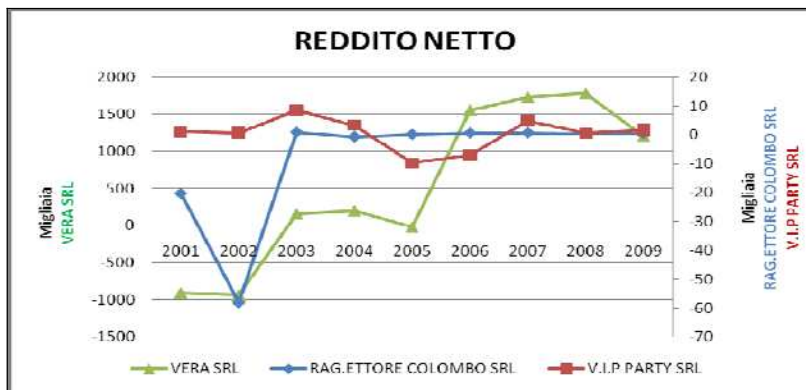


Grafico 21: confronto del reddito netto delle 3 aziende

Esso risulta notevolmente superiore nella Vera srl. La Rag. Ettore Colombo mostra una situazione pressochè costante, eccetto nel 2002, anno in cui ha avuto una grossa perdita, causata, come abbiamo visto, dall'aumento dei costi di produzione.

La V.I.P. Party ha avuto un andamento irregolare, come del resto l'andamento dei suoi ricavi e del reddito operativo.

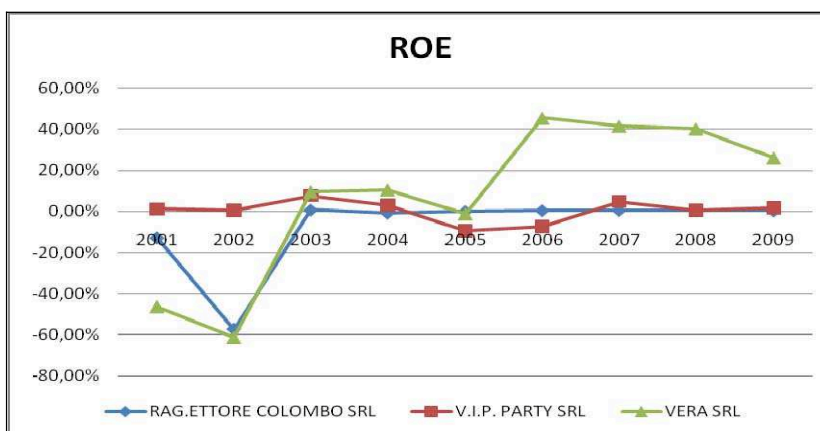


Grafico 22: confronto del ROE delle 3 aziende

Il grafico sulla redditività del capitale proprio mostra che il ROE della V.I.P. Party si è mantenuto pressochè costante nel corso degli anni: tuttavia nel 2005 e 2006 l'azienda ha avuto delle perdite, causando la diminuzione dell'indice.

Contrariamente, la Vera srl presenta un andamento non costante del ROE: l'azienda raggiunge il punto massimo nel 2006, con una redditività del capitale proprio del 45%, mentre il picco minore si ha nel 2002, con un valore del -61%.

La Rag. Ettore Colombo mantiene un trend costante dal 2003 in poi. Nei due anni precedenti risulta negativo, causato da perdite d'esercizio, raggiungendo un valore del -57%.

Da questo indicatore di performance vediamo che, le aziende che come principale obiettivo per realizzare un vantaggio competitivo hanno cercato di differenziarsi, hanno ottenuto una maggiore redditività del capitale proprio.

Analizziamo ora la redditività degli investimenti effettuati dalle tre imprese:

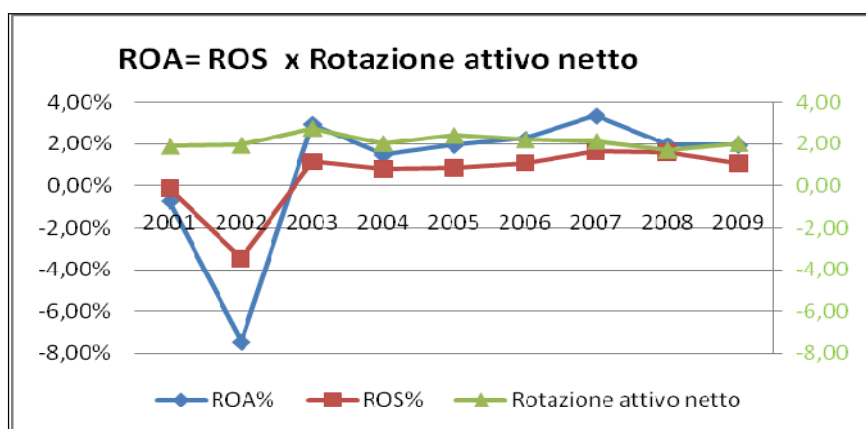


Grafico 23: scomposizione del ROA della Rag. Ettore Colombo srl

La Rag. Ettore Colombo, che è rappresentativa della ristorazione collettiva classica, presenta una redditività delle vendite sempre inferiore alla rotazione del totale attivo.

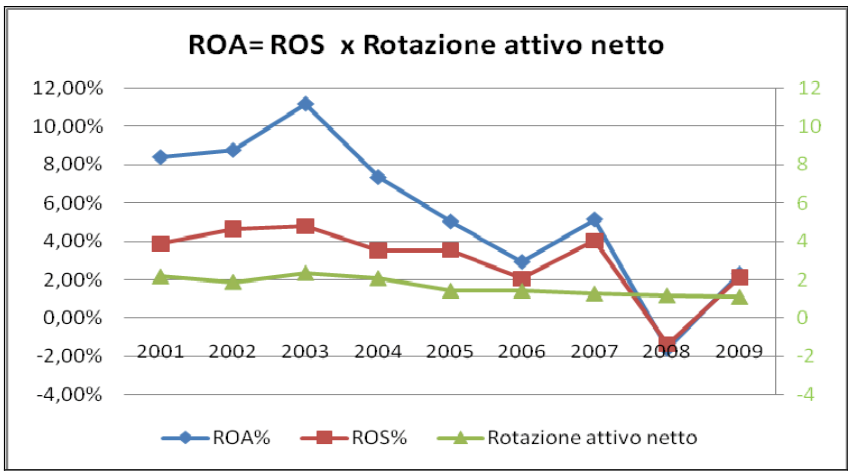


Grafico 24: scomposizione del ROA della V.I.P. Party srl

La V.I.P. Party presenta una redditività delle vendite maggiore rispetto alla rotazione dell'attivo netto e quindi una situazione opposta rispetto alla precedente.

L'azienda, quindi, rispetto alla Rag. Ettore Colombo, a parità di ROA, crea un margine unitario superiore a quello che può generare la Rag. Ettore Colombo. Quest'ultima azienda ha, infatti, una rotazione dell'attivo netto superiore al ROS.

Per quanto riguarda la Vera srl, la scomposizione del ROA è la seguente:

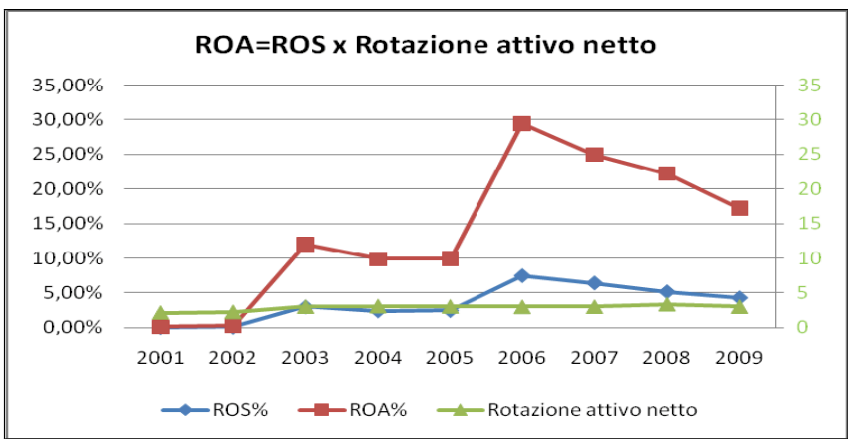


Grafico 25: scomposizione del ROA della Vera srl

Vediamo subito che il ROS ed il ROA seguono il medesimo andamento, in quanto il valore della rotazione dell'attivo netto risulta sempre essere compreso tra il 2,5 ed il

3,5, infatti è rappresentato da una linea quasi piatta. La redditività delle vendite è quasi sempre maggiore della rotazione dell'attivo netto, come accade per la VI.P Party.

3.3 CONCLUSIONI

Analizzando i dati raccolti ci si accorge che la ristorazione collettiva è un settore in continua crescita, dimostrato dal fatto che le imprese operanti nel settore sono notevolmente aumentate dal 2000 al 2009, anno dopo anno.

Nonostante ciò, i continui investimenti sostenuti dalle aziende non hanno reso come in passato: questo è dovuto probabilmente ad una maggiore concorrenza rispetto ad un tempo e alla recente crisi economica.

Per questi motivi molte aziende, negli ultimi anni, hanno cercato di ampliare l'offerta dei loro servizi ed integrare i due modelli di business analizzati, la ristorazione collettiva classica e le attività di catering/banqueting. Infatti, molte aziende hanno iniziato ad operare all'interno della ristorazione collettiva classica e, in un secondo momento, hanno integrato il loro business con i servizi di banqueting e catering. Altre, invece, percorrono la strada inversa, cioè svolgono la propria attività offrendo servizi di catering/banqueting e aggiungono successivamente il servizio di ristorazione collettiva, pur mantenendo la loro strategia di base.

Le strategie operate dalle tre aziende che sono state analizzate nella seconda parte dell'elaborato risultano coerenti con il modello di business nel quale operano, come lo dimostrano i relativi indicatori di performance.

Come abbiamo visto nella parte teorica, l'obiettivo delle imprese che operano in un settore è di ottenere un vantaggio difendibile nel tempo: le aziende che operano nella ristorazione collettiva classica cercano di ottenerlo principalmente attraverso una strategia di leadership di costo, mentre quelle che fanno parte della ristorazione collettiva con approccio commerciale lo perseguono cercando di differenziarsi rispetto ai concorrenti.

Strategie diverse che portano a risultati di performance diversi, con il medesimo obiettivo: ottenere un vantaggio competitivo.

BIBLIOGRAFIA

FAVOTTO F., *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, McGraw-Hill, 2001, Milano

SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, 2000, Venezia

JAY B. BARNEY, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci editore, 2006, Roma

MICHAEL E. PORTER, *Strategia e competizione*, Il Sole 24 ORE, 2001, Milano

STECCA L., *La gestione strategica dell'impresa*, Cedam, 2001, Padova

GRANDINETTI R., *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma, 2008

ROBERT M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il mulino, 2006, Bologna

SOSTERO U., BUTTIGNON F., *Il modello economico finanziario*, Giuffrè, 2001, Milano

DISPENSE del corso di “Analisi economico-finanziaria”.

SITOGRAFIA

www.wikipedia.it

www.risto.it

www.colomboristorazione.it

www.vip-party.it

www.angem.it

www.istat.it

www.aida.bvdep.com

www.salabar.it

