
Migliorare la redditività è possibile?

di [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 27 Luglio 2020

La redditività per l'impresa è di estrema rilevanza poiché da essa dipende direttamente, attraverso l'autofinanziamento, e indirettamente, attraverso la capacità di attrarre nuova finanza, la possibilità di intraprendere percorsi di crescita ed equilibrata. Quali sono gli strumenti per monitorarla e migliorarla?

La redditività di impresa è di estrema rilevanza poiché da essa dipende direttamente, attraverso l'autofinanziamento, e indirettamente, attraverso la capacità di attrarre nuova finanza, la possibilità di intraprendere percorsi di crescita "robusta" ed equilibrata.

Infatti, se già la crescita del fatturato determina un drenaggio di liquidità, la necessità di effettuare degli investimenti a sostegno di tale crescita aumenta i fabbisogni finanziari.



L'importanza degli investimenti per la redditività

Da questi investimenti dipenderà la capacità competitiva dell'impresa e se gli investimenti sono quelli coerenti con le caratteristiche del business e con la strategia aziendale, la capacità competitiva aumenterà con un conseguente miglioramento o mantenimento dei livelli di redditività.

Si possono innescare in tal modo circuiti evolutivi che consentono di mantenere un'impresa su sicuri sentieri di successo.

Gli indicatori di redditività

Se tutto muove dalla redditività, è importante precisare che il risultato di estrema sintesi in tal senso è rappresentato dal ROE (Return on Equity).

Quest'indicatore sintetizza la capacità della gestione di generare utili (o perdite – Risultato economico netto) e quindi di remunerare o meno il capitale di rischio.

Da questo indicatore, deducendo i dividendi distribuiti, si può calcolare, come detto, il saggio di autofinanziamento.

Questa redditività complessiva deve però essere letta nella sua principale determinante: il ROI (Return on Investment) o talvolta chiamato ROA (Return on Asset) per alcune precisazioni nella determinazione del [capitale investito](#).

L'indicatore mette a confronto il Reddito operativo (chiamato anche Ebit) con tutto il Capitale investito in azienda, poiché è stato grazie al capitale che si è investito che si è poi ottenuto un determinato Reddito operativo ($ROI = \text{Reddito operativo} / \text{Capitale investito}$).

In particolare si è tanto più efficaci nella gestione quanto più, a parità di capitale investito, si ottiene un reddito operativo elevato.

Questo è dato dalla differenza tra i ricavi di vendita e i costi della gestione operativa caratteristica, dove i costi della gestione caratteristica sono quelli dei fattori produttivi che si impiegano per realizzare il modello di business che ci si è dati.

Rientrano pertanto fra questi i costi del personale, i costi delle merci che vengono distribuite, i costi dei servizi acquistati dall'azienda all'esterno e gli ammortamenti relativi alle immobilizzazioni nelle quali si è investito per dar seguito alle attività che si è deciso di svolgere.

Come migliorare il Reddito operativo investito (ROI)

Le leve manovrabili per migliorare il [ROI](#) attraverso un miglioramento del Reddito operativo sono tre: ricavi di vendita (fatturato), costi della gestione operativa e mix di vendita, cioè la percentuale con cui si vendono i diversi prodotti (il loro peso nell'ambito del fatturato).

Il combinarsi di questi tre elementi consente di elaborare un altro indicatore: il ROS (Return on Sales – Redditività delle vendite) dato da Reddito operativo/Ricavi di vendita. In passato si era convinti che l'aumento dei ricavi di vendita avesse immediati effetti positivi su questo indicatore.

Purtroppo oggi un aumento dei Ricavi di vendita non correttamente valutato, può generare un aumento dei costi della gestione non più legati ai volumi ma alla complessità.

Ad esempio il fenomeno dei piccoli ordini o dello spezzettamento degli ordini ha generato crescenti costi delle strutture sia per attività logistiche che per le connesse attività amministrative.

In questi casi molto più efficace si dimostra la manovra della leva rappresentata dal mix di vendita: si deve cercare di spostare le vendite dai prodotti con più bassa marginalità a quelli caratterizzati da una marginalità più alta.

Gli effetti positivi sono tangibili e immediati.

L'analisi strategica

Certo, chi ha deciso di perseguire strategie di redditività legate ai volumi e non alla marginalità delle vendite, può lavorare in modo diverso.

In questo caso basta ricordare che il ROI è dato dal prodotto della Redditività delle vendite (ROS) per il tasso di rotazione del capitale investito ($ROT = \text{Ricavi}/\text{capitale investito}$).

Per migliorare o mantenere il ROI si può anche puntare sull'aumento del tasso di rotazione.

Questo significa migliorare la rotazione dei magazzini, ridurre la durata media dei crediti e i crediti di difficile esigibilità e, a parità di immobilizzazioni (magazzini, negozi, showroom), realizzare dei ricavi di vendita maggiori (attenzione però all'effetto complessità sui costi).

Così nel business della distribuzione c'è chi punta sul ROS ed è il retail.

E chi punta sulla rotazione e sui volumi ed è la Gdo.

Tra i due estremi ci sono tante possibili combinazioni, con effetti particolarmente positivi: un ROS alto (intorno al 5%-6% grazie ad una manovra del mix- ad esempio spostandosi verso i prodotti per il green building) con una rotazione dell'intero capitale investito maggiore di 1.

Questa si può ottenere nel business della distribuzione dei materiali edili con una rotazione dei magazzini maggiore di 4-5 volte e una durata media dei crediti (comprese le sofferenze) inferiore a 110 giorni.

Queste non sono alchimie contabili. Sono i numeri che contano per gestire.

A cura di Alberto Bubbio

Lunedì 27 luglio 20220

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio** e da **Dario Mangano** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità**



- Innovation,
- Marketing & Sales
- Operations
- Organization & Human Resources
- Temi Ondata
- Next Economy

Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

Webinar e video di formazione manageriale

Materiale didattico selezionato sui temi di management

A completamento di ogni argomento c'è anche **un'area ricerche** nella vengono pubblicati i risultati di ricerche da noi ritenute più interessanti tra quelle condotte dal nostro team.

[APPROFONDISCI >>](#)