

**MODELLI PER LA MAPPATURA  
DELLE CARATTERISTICHE  
AZIENDALI**

---

**Misurazione  
della performance aziendale**

Materiale curato da E.Comuzzi.

Materiale destinato alla circolazione interna per usi esclusivamente didattici.

Il presente documento e le parti ad esso allegate non possono essere riprodotti senza l'autorizzazione scritta dell'Autore.

<b>Modelli: Modelli per la mappatura delle caratt aziendali</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina + 5p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n. 01
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n.

## Prospetto sintetico per la mappatura delle caratteristiche d'impresa

### Parte 1. Assetto proprietario e manageriale

Variabili	Microvariabili
<b>Assetto proprietario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Numero e descrizione dei soci; dimensione e descrizione del capitale sociale (valore unitario azioni o quote, numero azioni o quote, tipologia azioni, ...); ...</li><li>• Composizione della compagine azionaria: impresa a proprietà diffusa; impresa a proprietà chiusa; impresa a proprietà ristretta; altre forme di compagine azionaria; ...</li><li>• Evoluzione della composizione della compagine azionaria: stabilità della compagine a livello complessivo; instabilità della compagine a livello complessivo; stabilità della compagine per la parte di controllo; instabilità della compagine per la parte di controllo; ...</li><li>• ...</li></ul>
<b>Assetto manageriale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Numero e descrizione dei componenti gli organi di governo; ...</li><li>• Quote del capitale di rischio eventualmente detenute</li><li>• Composizione dell'assetto manageriale: ...</li><li>• Evoluzione della composizione dell'assetto manageriale: grado di stabilità, inabilità; ...</li><li>• ...</li><li>• Principali norme di funzionamento degli organi di governo (sistemi di voto, di nomina degli organi sociali, ...)</li><li>• Presenza di organi di controllo (collegio sindacale, comitato di sorveglianza, comitati tecnici specifici, ...)</li><li>• Esistenza di accordi parasociali (sindacati di blocco, di voto, accordi shark-repellent, ...)</li><li>• ...</li></ul>
<b>Relazioni di gruppo, relazioni reticolari, di tipo cooperativo e collaborativo con altre aziende</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Appartenenza o meno a un gruppo</li><li>• Identificazione dei confini del gruppo</li><li>• Identificazione delle caratteristiche del gruppo: gruppo a integrazione verticale, orizzontale, con attività diversificate; gruppo a estensione nazionale o internazionale; ...</li><li>• Ruolo dell'impresa all'interno del gruppo: capogruppo, impresa controllata; impresa dominante o dominata; ...</li><li>• Individuazione di altre relazioni di controllo o di collegamento</li><li>• Analisi delle caratteristiche e delle finalità di altri investimenti di tipo partecipativo in altre imprese</li><li>• Appartenenza o meno ad altre forme di tipo aggregativo, appartenenza o meno a forme reticolari con altre imprese</li><li>• ...</li></ul>

## Parte 2. Mission, strategia e politica

Variabili	Microvariabili
<b>Mission, Strategia e politica aziendale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificazione della mission aziendale</li><li>• Identificazione della strategia in generale</li><li>• Strategie di Corporate</li><li>• Strategie a livello di singoli Business</li><li>• Strategia di differenziazione, strategia di costo, ...</li><li>• ...</li><li>• Politiche aziendali di finanziamento</li><li>• Politiche aziendali di investimento in capitale immobilizzato</li><li>• Politiche aziendali di investimento in capitale circolante</li><li>• ...</li></ul>

## Parte 3a. Profilo del business o del portafoglio di business

Variabili	Microvariabili
<b>Attività, prodotti, mercati</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo di attività o di business sviluppati</li><li>• Caratteristiche delle attività e dei business sviluppati; riconoscimento dei business tradizionali e dei business recenti e identificazione del loro peso; ...</li><li>• Tipologia dei prodotti</li><li>• Composizione dei prodotti; distinzione tra prodotti tradizionali e prodotti recenti e identificazione del loro peso; ...</li><li>• Identificazione dei mercati di approvvigionamento, dei mercati di sbocco, ...</li><li>• Focalizzazione sui mercati di sbocco: aree geografiche coperte; riconoscimento dei mercati tradizionali e dei nuovi mercati e identificazione del loro peso; distinzione tra mercato italiano e mercato estero e individuazione del relativo peso; individuazione delle caratteristiche dei mercati; ...</li><li>• ...</li></ul>

### Parte 3b. Scelte di finanziamento

Variabili	Microvariabili
<p><b>Struttura dei finanziamenti, forme tecniche di finanziamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura dei finanziamenti: capitale di rischio, capitale di debito</li> <li>• Composizione del capitale di rischio: azioni ordinarie, azioni privilegiate, azioni di risparmio, utili distribuiti e non accantonati, riserve di capitale, ...</li> <li>• Composizione del capitale di debito: indebitamento finanziario a tassi di mercato e a tassi agevolati, indebitamento finanziario a tassi variabili e a tassi fissi, indebitamento finanziario a breve e a medio/lungo termine, indebitamento in euro e in valuta straniera, altre particolari forme di indebitamento, ...</li> <li>• Caratteristiche delle diverse forme di finanziamento: velocità di attivazione, costi di transazione, condizioni di remunerazione, condizioni di tutela dei diritti dei detentori, condizioni di rimborso, vincoli alla manovrabilità, trattamento fiscale riservato, ...</li> <li>• ...</li> </ul>

### Parte 4. Caratteristiche di fondo dell'ambiente competitivo operativo e finanziario

Variabili	Microvariabili
<p><b>Ambiente competitivo operativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condizioni generali dell'ambiente, tasso di espansione della domanda</li> <li>• Barriere in entrata e in uscita</li> <li>• Potere contrattuale dei clienti e dei fornitori</li> <li>• Intensità della concorrenza</li> <li>• Esistenza di potenziali concorrenti; esistenza di prodotti sostitutivi</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Ambiente competitivo finanziario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condizioni generali dell'ambiente</li> <li>• Barriere in entrata e in uscita</li> <li>• Potere contrattuale dei finanziatori</li> <li>• Intensità della concorrenza</li> <li>• ...</li> </ul>

## Parte 5. Organizzazione interna ed esterna, assetto tecnico

Variabili	Microvariabili
<b>Struttura organizzativa e organismo personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche analitiche della struttura organizzativa interna: struttura indifferenziata semplice; struttura funzionale; struttura divisionale; altre forme di organizzazione; ...</li> <li>• Caratteristiche analitiche della struttura organizzativa esterna: esistenza o inesistenza di fenomeni di esternalizzazione; esistenza o inesistenza di relazioni di tipo reticolare con altre imprese per la realizzazione di attività comuni, progetti comuni, prodotti comuni, ...</li> <li>• ...</li> <li>• Composizione dell'organismo personale; direzione aree, quadri, impiegati, operai, collaborazioni esterne, ...</li> <li>• Caratteristiche del management</li> <li>• Dimensione media dell'organismo personale</li> <li>• Grado di stabilità o instabilità dell'organismo personale a livello complessivo, a livello di singole aree funzionali, a livello di singole figure della gerarchia, tasso di rotazione del personale</li> <li>• Capacità o competenze specifiche del personale</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Assetto tecnico a supporto dell'attività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche dell'assetto tecnico</li> <li>• Caratteristiche dei fattori produttivi, delle operazioni e dei processi d'impresa</li> <li>• Investimenti in immobilizzazioni tecniche materiali e immateriali, investimenti in scorte, ...</li> <li>• ...</li> </ul>

## Parte 6. Punti di forza e di debolezza

Variabili	Microvariabili
<b>Unicità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione</li> <li>• Prezzo dei fattori produttivi</li> <li>• Efficienza di processo</li> <li>• Flessibilità, esperienza</li> <li>• Caratteristiche del servizio</li> <li>• Capacità di sfruttamento delle opportunità provenienti dall'ambiente finanziario</li> <li>• ...</li> </ul>

Parte 6. Risultati

Variabili	Microvariabili
Profilo economico-finanziario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Misure espressive di reddito, flusso monetario e patrimonio</li><li>• ...</li><li>• Misure espressive dell'assetto economico, monetario e patrimoniale</li><li>• ...</li><li>• Misure di redditività</li><li>• Misure di produttività</li><li>• Misure di solidità patrimoniale</li><li>• Misure di equilibrio finanziario</li><li>• ...</li><li>• Misure espressive della creazione o distruzione del valore aziendale</li><li>• Misure espressive delle determinanti del valore creato o distrutto</li><li>• ...</li></ul>