

**MODELLI  
MULTIDIMENSIONALI PER LA  
MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**

---

**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: Dottrinali e standard</b>	
<b>Fascicolo contiene: copertina+5p.</b>	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n. 01
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n.

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Prospetto sintetico per la misurazione della performance

### Analisi complessiva dell'impresa

I risultati economico-finanziari. Le misure di sintesi e le prime misure di profondità. Le variabili utilizzabili per la misurazione del valore aziendale

Misure	Impresa	Trend	Concorrenza	Altro
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flusso di cassa operativo disponibile</li><li>• Costo medio del capitale</li><li>• Tasso di crescita autofinanziata</li><li>• Nuovi investimenti</li><li>• Cash flow</li><li>• Tassi di rotazione del capitale circolante e del capitale fisso</li><li>• ...</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reddito operativo o redditività operativa</li><li>• Margini operativi</li><li>• Redditività delle vendite</li><li>• Rotazione del capitale investito</li><li>• Indicatori di vulnerabilità, di sensibilità, di manovrabilità</li><li>• ...</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo medio del capitale</li><li>• Costo dei debiti</li><li>• Costo del capitale di rischio</li><li>• Tasso Free</li><li>• Premio per il rischio</li><li>• Indicatori di struttura finanziaria</li><li>• Indicatori di manovrabilità</li><li>• ...</li></ul>				

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Analisi complessiva per area d'attività strategica

**I risultati economico-finanziari. Le misure di sintesi e le prime misure di profondità. Le variabili utilizzabili per la misurazione del valore aziendale**

Misure	Impresa	Trend	Concorrenza	Altro
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flusso di cassa disponibile per ASA</li><li>• Costo medio del capitale di ASA</li><li>• Tasso di crescita autofinanziata di ASA</li><li>• Nuovi investimenti di ASA</li><li>• Cash flow di ASA</li><li>• Tassi di rotazione del capitale circolante e del capitale fisso di ASA</li><li>• .....</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reddito operativo o redditività operativa di ASA</li><li>• Margini operativi di ASA</li><li>• Redditività delle vendite di ASA</li><li>• Rotazione del capitale investito di ASA</li><li>• Indicatori di vulnerabilità, sensibilità, di manovrabilità riferibili alla singola ASA</li><li>• .....</li></ul>				

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Analisi complessiva dell'impresa

Le variabili che descrivono le cause di formazione del valore aziendale. L'attrattività dell'ambiente, la posizione competitiva dell'impresa e l'evidenziazione delle unicità

Variabili	Misure	Impatto sull'ambiente competitivo
• Espansione dell'ambiente	Dimensione assoluta del fatturato, tasso di crescita del fatturato a livello di sistema competitivo	
• Barriere in entrata e uscita	Barriere legali, economie di scala, accesso a particolari canali di distribuzione, fabbisogno di capitali, ...; specializzazione degli impianti, costo di riconversione degli impianti, costo una tantum d'uscita, ...	
• Potere contrattuale dei fornitori	Numerosità dei fornitori importanti, disponibilità dei prodotti sostitutivi rispetto a quelli dei fornitori, costi di sostituzione dei prodotti dei fornitori, minaccia di integrazione a valle dei fornitori, ...	
• Potere contrattuale dei clienti	Numerosità degli acquirenti importanti, disponibilità dei prodotti sostitutivi nel settore, costi di sostituzione dell'acquirente, minaccia di integrazione a monte da parte degli acquirenti, ...	
• Esistenza di prodotti sostitutivi	Numerosità dei prodotti sostitutivi, rapporto prezzo/qualità dei prodotti sostitutivi vs. rapporto prezzo/qualità dei prodotti forniti dal gruppo, ...	
• Intensità della concorrenza	Numerosità e dimensione della concorrenza, poste strategiche in gioco, crescita del settore, ...	

■ Sintesi del processo di analisi: 1. Identificazione e analisi delle forze competitive che caratterizzano l'ambiente in cui opera l'impresa. – 2. Individuazione delle opportunità e delle minacce. – 3. Approfondimento del processo per ogni singolo business. – 4. Riproposizione della procedura in chiave temporale (recupero della dimensione tempo).

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Analisi complessiva dell'impresa

Le variabili che descrivono le cause di formazione del valore aziendale. La posizione competitiva dell'impresa e l'evidenziazione delle unicità

Variabili	Misure	Impresa	Trend	Concorrenza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Localizzazione</li><li>• Prezzi dei fattori</li><li>• Efficienza di processo</li><li>• Flessibilità</li><li>• Esperienza</li><li>• Caratteristiche dei servizi</li><li>• Caratteristiche dei prodotti</li><li>• .....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distanza media dai clienti</li><li>• Costo del venduto/ricavi</li><li>• Tempi di attraversamento dei prodotti</li><li>• Versatilità delle risorse</li><li>• Indice d'esperienza</li><li>• Assistenza della clientela</li><li>• Resi difettosi, numero delle rilavorazioni</li><li>• .....</li></ul>			

■ Sintesi del processo di analisi: 1. Mappatura delle unicità competitive possedute dall'impresa. – 2. Identificazione delle unicità cruciali poste in essere a livello di impresa. – 3. Verifica delle eventuali ipotesi di rafforzamento delle unicità possedute dalle singole imprese o di allargamento del portafoglio di unicità. – 4. Riproposizione della procedura in chiave temporale (recupero della dimensione tempo). – 5. Riproposizione dell'intera procedura sulla concorrenza (recupero della dimensione spazio).

# Prof. Eugenio Comuzzi

## Analisi complessiva dell'impresa

Le variabili che descrivono le cause di formazione del valore aziendale. L'analisi dei processi

Variabili	Misure	Impresa	Trend	Concorrenza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistica in entrata</li> <li>• Trasformazione</li> <li>• Logistica in uscita</li> <li>• Marketing e vendita</li> <li>• Assistenza post-vendita</li> </ul>	Grandezze espresse in valori economico-finanziari, grandezze qualitative: tempi, costi, qualità, servizi			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione del personale</li> <li>• Gestione degli approvvigionamenti</li> <li>• Gestione delle infrastrutture</li> <li>• Gestione della tecnologia</li> </ul>	Grandezze espresse in valori economico-finanziari, grandezze qualitative: tempi, costi, qualità, servizi			

■ Sintesi del processo di analisi: 1. Mappatura dei processi realizzati dall'impresa. – 2. Identificazione delle attività cruciali nell'ambito dell'impresa. – 3. Analisi dell'incidenza sul flusso di risorse creato a livello di business; analisi dell'incidenza sul costo del prodotto. – 4. Riproposizione della procedura sulle imprese concorrenti (recupero della dimensione spazio). – 5. Riproposizione della procedura in chiave temporale (recupero della dimensione tempo).

## Analisi complessiva dell'impresa

Le variabili che definiscono i presupposti per la formazione del valore aziendale. L'analisi delle competenze e delle risorse

Variabili	Impresa	Trend	Concorrenza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze strumentali e risorse accumulate nel tempo dalle singole imprese</li> <li>• Orientamento all'innovazione</li> <li>• Orientamento al miglioramento</li> <li>• .....</li> </ul>			