

**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.

Modelli: Dottrinali e standard	
Fascicolo contiene: copertina+5p.	
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">• Flusso di cassa operativo disponibile• Costo medio del capitale• Tasso di crescita autofinanziata• Nuovi investimenti• Cash flow• Tassi di rotazione del capitale circolante e del capitale fisso• ...				
<ul style="list-style-type: none">• Reddito operativo o redditività operativa• Margini operativi• Redditività delle vendite• Rotazione del capitale investito• Indicatori di vulnerabilità, di sensibilità, di manovrabilità• ...				
<ul style="list-style-type: none">• Costo medio del capitale• Costo dei debiti• Costo del capitale di rischio• Tasso Free• Premio per il rischio• Indicatori di struttura finanziaria• Indicatori di manovrabilità• ...				

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

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

■ 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"> • Logistica in entrata • Trasformazione • Logistica in uscita • Marketing e vendita • Assistenza post-vendita 	Grandezze espresse in valori economico-finanziari, grandezze qualitative: tempi, costi, qualità, servizi			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del personale • Gestione degli approvvigionamenti • Gestione delle infrastrutture • Gestione della tecnologia 	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"> • Competenze strumentali e risorse accumulate nel tempo dalle singole imprese • Orientamento all'innovazione • Orientamento al miglioramento • 			