

METODOLOGIE 2 2009/2010

CASO B/EFFECI SPA/00 PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI CONTROLLO. MAPPATURA DELLE CARATTERISTICHE AZIENDALI

Materiale curato da E. Comuzzi, A. Da Re, M. Massaro.

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 degli Autori.

Casi Aziendali: Effeci	
Fascicolo contiene: copertina+8p.	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Altro	n. 01

■ Il caso Effeci

Profilo Storico

Effeci spa è un'impresa operante da oltre vent'anni nel settore della fabbricazioni di forni industriali.

L'origine dell'attuale impresa può essere fatta risalire al 1984, quando il sig. Antonio Rossi fonda una ditta individuale operante nel settore della costruzione di forni. Dopo una serie di prime difficoltà, determinate soprattutto dalla carenza di personale specializzato in grado di dare un valido contributo all'attività del titolare in fase produttiva, nel 1987 tra i fratelli Rossi Antonio e Claudio viene costituita la Effeci srl, nella quale il sig. Antonio conferisce la propria ditta individuale.

Nello stesso anno della costituzione entrano altri due soci (i fratelli Verdi), che precedentemente erano stati dipendenti di un'impresa concorrente fallita. La motivazione del loro ingresso è riconducibile alle loro competenze a livello produttivo oltre che alla conoscenza e ai buoni rapporti con i clienti dell'impresa dove precedentemente lavoravano.

A partire dal 1987, l'azienda Verdi registra una crescita molto rapida, che la porta rapidamente a divenire una delle principali aziende del settore a livello europeo, oltre a conquistare la leadership nel mercato nazionale.

Il consolidamento del successo aziendale, con l'ampliamento della sede operativa e l'ulteriore potenziamento della struttura produttiva necessario per far fronte alle richieste in continua crescita portano infine alla scelta di trasformare la Effeci in spa, cosa che avviene con atto del 1999.

Negli ultimi anni, il mercato registra una certa stagnazione e il fatturato aziendale presenta un andamento molto più irregolare che nel passato, con momenti di forte crescita, seguiti da fasi di calo. L'introduzione di alcune nuove soluzioni tecnologiche dovrebbe però garantire una significativa ripresa della crescita nei prossimi anni.

Assetto proprietario e manageriale

L'assetto proprietario è quello di una tipica azienda familiare: il capitale sociale è infatti suddiviso tra i due fratelli Rossi e i fratelli Verdi, anche se le figure di riferimento (che detengono la maggioranza assoluta dei diritti di voto in assemblea) sono i primi due.

Successivamente alla costituzione della srl e all'ingresso dei soci Verdi, le quote di proprietà fissate all'epoca di tali fatti non hanno subito alcuna variazione.

Il management della società coincide con l'assetto proprietario, con l'esclusione del socio Verdi Giacomo. Organo di governo dell'impresa è il CdA che risulta così articolato:

- Rossi Antonio: Presidente del CdA e consigliere delegato;
- Rossi Claudio: Vice pres. del CdA e consigliere delegato;
- Verdi Luigi : consigliere delegato.

L'assetto manageriale si è sempre mantenuto stabile.

Gli amministratori si caratterizzano per le loro competenze relativamente all'attività svolta dall'impresa:

- Rossi Antonio segue l'area vendite e la progettazione;
- Rossi Claudio segue la parte di produzione;
- Verdi Luigi segue l'area tecnica limitatamente alla parte elettrica.

Va segnalato come l'altro socio lavori come dipendente e si occupi dell'area di assistenza tecnica (installazione, ricambi e post-vendita).

Al Cda sono conferiti tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. L'impresa è inoltre dotata di organo di controllo, rappresentato dal Collegio Sindacale.

Assetto proprietario e manageriale

Variabili	Descrizione
Assetto proprietario. Composizione ed evoluzione della compagine societaria	<p>Impresa familiare a proprietà ristretta. Assetto proprietario stabile. Il capitale sociale di €360.000,00 è diviso tra quattro soci secondo le seguenti percentuali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rossi Antonio: 41%; • Rossi Claudio: 39%; • Verdi Luigi: 10%; • Verdi Marco: 10%.
Assetto manageriale. Composizione	<p>L'assetto manageriale ricalca in buona parte quello proprietario e risulta così articolato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rossi Antonio: Presidente del CdA e consigliere delegato; • Rossi Claudio: Vice pres. del CdA e consigliere delegato; • Verdi Luigi : consigliere delegato. <p>L'assetto manageriale si è sempre mantenuto stabile.</p>

Strategie e politiche aziendali

La strategia aziendale punta ad una rapida crescita dell'impresa nel suo core business in modo da raggiungere una soglia di fatturato ritenuta "critica" e individuata in circa 30/35 milioni di euro. Obiettivo correlato è anche quello di stabilizzare il fatturato, in modo da evitare le forti escursioni registrate negli ultimi esercizi, che hanno spesso messo in considerevole difficoltà l'impresa sul fronte finanziario.

Al fine del raggiungimento di tali obiettivi si punta ad un ampliamento sul mercato estero (specie est Europa), spinto dalla possibilità di garantire un notevole livello di diversificazione a prezzi contenuti.

Strategie e politiche aziendali

Variabili	Descrizione
Identificazione strategie corporate	<p>Crescita nel core business e successiva stabilizzazione fatturato su livelli considerati critici (30/35 milioni di euro). Apertura a nuovi mercati geografici.</p>
Identificazione strategie business	<p>L'obiettivo della crescita delle quote di mercato viene perseguito attraverso soprattutto uno sforzo a livello di diversificazione e di personalizzazione del prodotto.</p>

Portafoglio business. Prodotti e mercati

L'impresa opera da sempre nel settore della produzione di forni industriali e pertanto ha acquisito sullo stesso una notevole esperienza. All'interno del più ampio settore così individuato è però possibile distinguere due comparti molto rilevanti, ai quali corrispondono due distinte tipologie di prodotto: i forni tradizionali e i forni sotto-vuoto. Al di fuori di queste due tipologie di prodotti ci sono poi business secondari come quello relativo alle parti di ricambio.

Il primo business è quello tradizionalmente sviluppato dall'impresa, mentre per quanto concerne i forni sotto-vuoto si tratta di un business di recente introduzione, avviato a seguito di un'intensa attività di ricerca portata avanti dall'impresa per alcuni anni e che nel 2000 ha permesso la realizzazione di primi modelli di tale tipo di forno. Il business dei forni sotto-vuoto, in particolare, si presenta fortemente attrattivo, soprattutto perché sono ancora poche le imprese che si sono inserite su questo particolare comparto di mercato. Il fatto di poter godere di tale posizione di vantaggio di competitivo dovrebbe garantire all'azienda, almeno nelle previsioni del management, considerevoli opportunità di crescita.

L'attuale gamma produttiva aziendale può quindi contare sui seguenti prodotti:

- forno di tipo tradizionale a camera di grandi dimensioni (Prodotto A1);
- forno di tipo tradizionale a camera di piccole dimensioni (Prodotto A2);

- forno di tipo tradizionale NCV (Prodotto A3);
- forno sottovuoto di grandi dimensioni (Prodotto B1);
- forno sottovuoto di medie dimensioni (Prodotto B2).

Per tutti i prodotti sono poi ipotizzabili apposite personalizzazioni tanto dal punto di vista della parte elettronica, che di quella meccanica, per adattare il prodotto alla singola linea produttiva in cui esso viene inserito.

L'impresa opera con tutti i suoi prodotti sia in ambito nazionale che a livello UE. Recentemente si sono avuti i primi riscontri sui mercati dell'Est Europa (Romania, Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca, Ucraina).

Portafoglio business. Prodotti e mercati

Variabili	Descrizione
Caratteristiche del portafoglio di business	L'impresa opera da sempre nel settore della produzione di forni industriali. E' possibile distinguere due grandi tipologie di prodotto: i forni tradizionali e i forni sotto-vuoto. Ci sono poi business secondari come quello relativo alle parti di ricambio.
Evoluzione caratteristiche del portafoglio di business	Sostanzialmente stabile sin dalla costituzione dell'impresa. Significativa modifica nel 2000 a seguito dell'ingresso nel settore dei business dei forni sotto-vuoto.
Prodotti	<ul style="list-style-type: none"> • forno di tipo tradizionale a camera di grandi dimensioni; • forno di tipo tradizionale a camera di piccole dimensioni; • forno di tipo tradizionale NCV; • forno sottovuoto di grandi dimensioni; • forno sottovuoto di medie dimensioni;
Mercati	Nazionale; UE; Est Europa (Romania, Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca, Ucraina).

Ambiente competitivo operativo

Quello dei forni industriali è un settore molto specifico: risulta difficile arrivare a grandi volumi, tanto che il leader del mercato (almeno relativamente all'area Europa/Asia) fattura circa 90 milioni di euro. In tutta Europa esistono comunque solo poche imprese in grado di superare il fatturato di 10 milioni di euro.

La concorrenza è molto forte, soprattutto quella derivante dalle imprese tedesche che sono le più grandi come dimensioni e quelle maggiormente avanzate dal punto di vista tecnologico e della qualità del prodotto.

Le tipologie di fornitore sono molto variegata; accanto a fornitori di materiali facilmente reperibili (es. materiale refrattario) si trovano spesso imprese di medio-piccole dimensioni dotate però di un grandissimo potere contrattuale in quanto detentrici di tecnologie esclusive o comunque in grado di fornire particolari personalizzazioni. Il pagamento ai fornitori raramente va oltre i 90 giorni, spesso si paga il 70% dell'importo a 60 gg e il rimanente 30% a 90 gg.

La clientela comprende diverse grandissime imprese (tipicamente del settore *automotive*) dotate di grande potere contrattuale. L'impresa entra spesso in rapporto con società di leasing, ma anche in questo caso, il potere contrattuale di Effeci è molto limitato.

Si rileva come il forte impegno finanziario richiesto costituisca uno scoglio rilevante all'ingresso di nuovi concorrenti, che rischiano di non raggiungere le dimensioni critiche necessarie per operare. Lo stesso fattore costituisce però anche una forte barriera all'uscita considerata la difficile riconvertibilità di molti investimenti.

Ambiente competitivo operativo

Variabili	Descrizione
Caratteristiche dell'ambiente competitivo specifico	Settore di piccole dimensioni caratterizzato dalla presenza di poche imprese di medie dimensioni e molte di piccole dimensioni.
Caratteristiche della concorrenza	Concorrenza molto intensa, soprattutto quella dei paesi esteri.

Caratteristiche dei fornitori	Tipologie di fornitori variegata e con potere contrattuale molto diversificato, principalmente in funzione della reperibilità sul mercato del componente da esse fornito.
Caratteristiche dei clienti	Clientela caratterizzata dalla presenza di aziende di grandi dimensioni, dotate di notevole potere contrattuale.
Barriere all'entrata e all'uscita	La barriera all'entrata più significativa è rappresentata dai considerevoli investimenti che sono richiesti per l'ingresso nel mercato e dall'elevata dimensione minima efficiente per operare. La difficile riconvertibilità degli investimenti effettuati rappresenta la principale barriera all'uscita.

Scelte di finanziamento

La struttura finanziaria dell'azienda è caratterizzata dall'assoluta prevalenza del capitale di debito rispetto al capitale di rischio. Particolarmente consistente è l'indebitamento a breve termine con gli istituti di credito.

L'andamento dei saldi bancari a breve termine è molto legato a quello delle vendite, considerata anche l'entità del prezzo medio per prodotto: di solito gli ultimi mesi dell'anno e i primi mesi del successivo portano a consistenti incassi.

Scelte di finanziamento

Variabili	Descrizione
Finanziamenti a titolo di capitale di rischio	L'impresa si finanzia solo parzialmente con capitale proprio.
Finanziamenti a titolo di capitale di prestito	L'impresa si finanzia in misura molto significativa con le banche. L'indebitamento è quasi interamente a breve termine. L'andamento dei saldi bancari è molto legato all'andamento delle vendite: è possibile riconoscere dei cicli infrannuali.

Organizzazione

La struttura organizzativa interna è di tipo funzionale.

Si riconosce un limitato decentramento del potere decisionale, che anche se formalmente attribuito a livelli inferiori della scala gerarchica, risulta sostanzialmente concentrato nelle mani del consiglio di amministrazione e di poche figure chiave a livello dirigenziale.

L'organismo personale dell'impresa è composto da 74 persone, concentrate prevalentemente nelle fasi di progettazione e produzione; consistente risulta anche il numero di addetti al reparto spedizioni e montaggio. Una scheda riassuntiva è di seguito proposta:

Struttura organizzativa	Persone
Centralino	3
Amministrazione e finanza	1
Programmazione e controllo	1
Ufficio acquisti	1
Progettazione	24
Produzione	27
Magazzino	1
Controllo qualità	2
Spedizioni e montaggio	12
Ufficio vendite	2
Totale	74

L'età media dei dipendenti è inferiore ai 40 anni, anche se si riconosce una forte variabilità, essendo presenti in azienda anche soggetti con un'anzianità di servizio di oltre 20 anni, ormai prossimi al pensionamento. Il turnover è comunque molto limitato

La selezione dei dipendenti non avviene sulla base di particolari competenze specialistiche, in quanto la politica aziendale è fortemente orientata verso un sistema di "formazione interna" dei

dipendenti, i quali, pertanto, imparano direttamente sulla linea o attraverso corsi che l'impresa organizza internamente.

Organizzazione

Variabili	Descrizione
Caratteristiche della struttura organizzativa interna	La struttura è di tipo funzionale, ma si rileva come spesso le decisioni anche ai livelli inferiori non siano prese dai relativi responsabili.
Caratteristiche e organizzazione del personale	L'impresa conta 74 dipendenti così suddivisibili: L'età media dei dipendenti è bassa, ma il turnover non è elevato. La selezione dei dipendenti non avviene sulla base di particolari competenze specialistiche, in quanto la politica aziendale è fortemente orientata verso un sistema di "formazione interna" dei dipendenti.

Attività e processi

I principali processi sviluppati a livello aziendale vengono di seguito presentati

I major process primari	Descrizione
Contatto cliente	Si tratta della fase di primo contatto con il cliente, il quale sulla base del catalogo dei prodotti aziendali procede ad una richiesta di preventivo.
Formulazione preventivo	Attività svolta dall'ufficio progettazione, il quale, presa visione della richiesta del cliente, provvede ad elaborare un primo preventivo di massima, da sottoporre successivamente ad ulteriore verifica di fattibilità tecnica.
Raccolta ordini	Sulla base del preventivo formulato si procede alla raccolta e caricamento dell'ordine del cliente
Progettazione prodotto	Acquisito l'ordine si procede con la progettazione di dettaglio delle tre macro-componenti che assemblate compongono il prodotto: quella meccanica, quella elettrica e quella informatica. Il progetto viene poi validato a livello complessivo.
Acquisizione materie prime	Sulla base del progetto complessivo si procede all'acquisizione delle materie prime necessarie; tale attività avviene per tutte le componenti specifiche per il progetto formulato, mentre per altri tipi di materiale normalmente viene tenuta una scorta in magazzino.
Produzione componenti elettriche	Attività di produzione della parte elettrica, svolta mediante l'assemblaggio dei pezzi acquistati.
Produzione componenti meccaniche	Attività di produzione della parte meccanica, svolta mediante l'assemblaggio dei pezzi acquistati.
Produzione software	Attività di produzione della parte informatica, eseguita da un apposito team di sviluppatori software e assemblatori.
Controllo qualità	Segue quindi il controllo qualità sulle singole macro-componenti.
Spedizione	Il prodotto viene quindi spedito al cliente
Assemblaggio e collaudo	Presso il cliente si realizza l'assemblaggio delle parti e il relativo collaudo

I major process di supporto	Descrizione
Programmazione e controllo	Ai processi sopra descritti si affiancano, con funzione di supporto le attività di programmazione e controllo, di gestione contabile e di magazzino, nonché le altre attività connesse al funzionamento della struttura.
Gestione contabile	
Gestione magazzino	
Gestione struttura, receptionist, ...	

Principali competenze sviluppate

L'esperienza acquisita dall'impresa nel settore della produzione dei forni industriali e i continui sforzi sostenuti per la ricerca e lo sviluppo tecnologico hanno permesso all'impresa di sviluppare una serie di competenze critiche.

Anzitutto, il limitato turnover applicato ha permesso di disporre di personale altamente qualificato e in grado di garantire un servizio di assistenza tecnica di elevata qualità e con tempi di intervento contenuti.

Il notevole livello tecnologico raggiunto dall'azienda garantisce inoltre una notevole capacità di personalizzazione del prodotto in relazione alle esigenze del cliente, senza sensibili aggravii di prezzo per quest'ultimo o scompensi produttivi per Effeci.

L'azienda ha inoltre dimostrato nel tempo di disporre di notevoli competenze di innovazione di prodotti, sia attraverso miglioramenti incrementali, che attraverso iniziative di cambiamento radicale. Fondamentale in questo senso risulta l'esperienza accumulata dal sig. Antonio Rossi.

Principali competenze sviluppate

Variabili	Descrizione
Competenze produttive e di processo	La disponibilità di personale qualificato consente di garantire un servizio di assistenza tecnica di elevata qualità con tempi di intervento contenuti
Competenze di flessibilità	Esistono competenze significative nella capacità di personalizzare il prodotto in base alle richieste del cliente
Competenze di innovazione incrementale e radicale	L'esperienza del sig. Antonio consente spesso di apportare miglioramenti incrementali al prodotto o al processo produttivo o anche di recepire nuove tecnologie presenti sul mercato e impiegarle immediatamente (es. forni sotto-vuoto).

Rendiconto economico

Descrizione	Valori
Ricavi di vendita	22.000.000
Materie prime conto acquisto (-)	-15.000.000
Materie sussidiarie e accessori conto acquisto (-)	-700.000
Lavorazioni di terzi (-)	-680.000
Provvigioni su vendite (-)	-250.000
Imballaggi e materiali di confezionamento (-)	-489.000
Energia elettrica (-)	-300.000
Materiali di cancelleria conto acquisto (-)	-150.000
Riscaldamento	-10.000
Prove e collaudi (-)	-458.000
Telefono e fax	-15.000
Abbonamento riviste meccaniche/elettroniche	-1.500
Abbonamento riviste fiscali	-505
Consulenze fiscali e legali	-2.500
Spese generali	-3.500
Manutenzioni e riparaz. fabbricati (-)	-32.000
Manutenzioni e riparaz. impianti e macchinari (-)	-95.000
Premi assicurazioni R.C. automezzi (-)	-48.000
Costi diversi di trasporto su vendite (-)	-85.000
Salari e stipendi (-)	-1.700.000
Contributi sociali (-)	-700.000
Altri costi per il personale (-)	-40.000
Trattamento di fine rapporto (-)	-125.000
Ammort. Brevetti (-)	-5.630
Ammort. Fabbricati industriali (-)	-50.000
Ammort. Impianti (-)	-18.190
Ammort. Macchinari (-)	-18.190
Ammort. Attrezzature industriali (-)	-8.240
Ammort. Attrezzature di magazzino (-)	-8.240
Ammort. Mobili e arredi (-)	-38.600
Ammort. Macchine ordinarie d'ufficio (-)	-21.100
Ammort. Macchine elettroniche d'ufficio (-)	-21.100
Ammort. Automezzi (-)	-6.500
Rimanenze finali di Materie prime	607.000
Rimanenze iniziali di Materie prime (-)	-607.000
Rimanenze finali di Materie sussidiarie e accessorie	404.000
Rimanenze Iniziali di Materie sussidiarie e accessorie (-)	-404.000
Rimanenze finali Imballaggi e materiali di confezion.	0
Rimanenze iniziali Imballaggi e materie di confezion. (-)	0
Costo del venduto	-21.080.795



Risultato operativo caratteristico aziendale	919.205
Proventi e oneri accessori	0
Risultato operativo aziendale	919.205
Sopravvenienze attive	3.293
Sopravvenienze passive	-1.983
Interessi passivi verso banche e altri finanziatori	-79.690
Altri oneri finanziari	-8.980
Risultato prima delle imposte	831.850
Imposte sul reddito d'esercizio	-450.879
Risultato netto	380.971

Rendiconto patrimoniale

Descrizione	Valori
Rimanenze finali di materie prime	607.000
Rimanenze finali di Materie sussidiari e accessorie	404.000
Crediti verso clienti	15.000
Attività di area caratteristica corrente	1.026.000
Debiti vs fornitori	1.800
Passività di area caratteristica corrente	1.800
Capitale circolante caratteristico corrente	1.024.200
Brevetti	56.300
Fabbricati	500.000
Impianti	181.900
Macchinari	181.900
Attrezzature industriali	82.400
Attrezzature di magazzino	82.400
Mobili e arredi	386.000
Macchine ordinarie d'ufficio	211.000
Macchine elettroniche di ufficio	211.000
Automezzi	65.000
Attivo immobilizzato	1.957.900
Capitale investito caratteristico	2.982.100
Investimenti accessori	0
Capitale investito netto	2.982.100
Mutui passivi	796.900
Debiti vs banche	89.800
Debiti di finanziamento vs terzi	886.700
Patrimonio netto	2.095.400
Capitale acquisito netto	2.982.100