

Logo Cliente

ANALISI QUANTITATIVA DELLO STATUS NELL'AMBITO DELLE OPERAZIONI INDUSTRIALI

Codice dossier:	10003
Ultima modifica:	10/06/2009
Ultima emissione:	10/06/2009
Stampa:	18/10/2010

A cura di Dott. Ing. Marco Minati
Studio 2M Servizi
38050 - Ospedaletto (Tn)
www.2mservizi.com
info@2mservizi.com



Dossier 10003
Emissione 10/06/2009
Stampa 10/06/2009

Logo Cliente

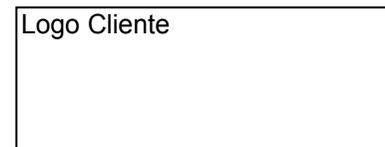
ANALISI PONDERALE DEI MACROFATTORI DI RISCHIO

	Peso
1- Composizione del fatturato	15
2- Personale	10
3- Mercato	15
4- Asset	10
5- Organizzazione	20
6- Processi	15
7- Prodotti	5
8- Leadership	10

MOTIVAZIONE

L'azienda si posiziona su un mercato maturo e non può permettersi la staticità. Il fattore che consente di operare con convenienza sul mercato riducendo i rischi di default è la capacità organizzativa seguita da una gestione dei processi (operativi e direzionali) efficienti e di qualità e da una adeguata e costante analisi del mercato. Gestione del personale, cura degli asset e delle strutture, leadership e deleghe strutturate e la riduzione delle ampissime gamma di prodotti completano il quadro delle priorità aziendali in ambito operativo.

Dossier 10003
Emissione 10/06/2009
Stampa 10/06/2009

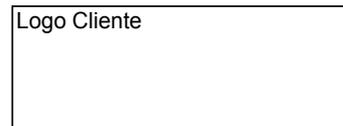


ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

1- Composizione del fatturato

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
1-1 Composizione per codici	100	10	2	-0,80	 La classe A dei prodotti sui quali si concentra l'80% del fatturato è estremamente ridotta ed è rappresentata da meno del 5% dei codici di produzione. Il rischio di aggressione del mercato su tali prodotti è MOLTO elevato. è richiesta una maggiore distribuzione del fatturato sul numero di codici.

Dossier 10003
 Emissione 10/06/2009
 Stampa 10/06/2009

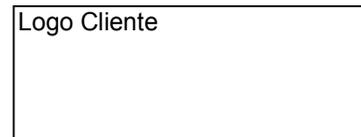


ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

2- Risorse umane

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
2-1 Motivazione	20	10	4	-0,12	Il personale produttivo è fedele ma demotivato. Il management è critico nei confronti della proprietà.
2-2 Ambiente di lavoro	15	10	5	-0,08	Appena discreto. non ci sono deleghe formalizzate e quindi le decisioni sono fortemente centralizzate con conseguente peggioramento dell'ambiente di lavoro.
2-3 Livello culturale	10	6	4	-0,03	Buono. Il livello culturale è adeguato alle posizioni ricoperte.
2-4 Turn over pers. operativo	15	10	8	-0,03	Il turn over è adeguato alla struttura e alla natura dell'azienda. il rapporto confidenziale del personale operativo con i livelli dirigenziali mantiene basso il rinnovo delle maestranze.
2-5 Metodologie di carriera	10	5	2	-0,06	Tradizionale carriera per anzianità e fedeltà all'azienda. La carriera è subordinata all'opinione della proprietà sulla fedeltà e sulle capacità individuali.
2-6 Programmi formativi	15	5	2	-0,09	Scarsi in relazione al livello culturale presente e alle necessità di aggiornamento del personale.
2-7 Gestione del personale	15	5	1	-0,12	Quasi assente. La gestione è di tipo tradizionale e paternalistico. Non adatta al rinnovamento delle competenze e all'evoluzione delle esigenze del personale.

Dossier 10003
 Emissione 10/06/2009
 Stampa 10/06/2009



ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

3- Mercato

		Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
3-1	Concorrenza	20	8	5	-0,08	Le attuali metodologie di analisi e controllo della concorrenza non sono sufficientemente sviluppate e basate unicamente su informazioni del campo agenti. Sussiste il rischio di penetrazione del mercato da parte della concorrenza.
3-2	Espansione	30	10	3	-0,21	L'azienda presenta volontà di espansione ma sostanziale incapacità o carenza di strumenti adatti. Visioni contrapposte del management.
3-3	Fedeltà dei Clienti	20	10	5	-0,10	Si nota una sospetta rotazione di nuovi clienti che lascia trasparire una scarsa fedeltà nel tempo. Rischio di penetrazione della concorrenza.
3-4	Moda	5	5	4	-0,01	Il mercato è affetto dal fattore moda. L'azienda ha difficoltà a tenere il passo dei tempi con prodotti di avanguardia. Subisce la moda invece che condurla.
3-5	Stagionalità	5	5	4	-0,01	Il mercato di riferimento NON è quasi influenzato dal fattore stagionalità.
3-6	Posizionamento	20	5	2	-0,12	L'azienda si posiziona tra i leader del mercato produttivo ma non di quello commerciale.

Dossier 10003
Emissione 10/06/2009
Stampa 10/06/2009

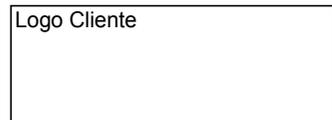
Logo Cliente

ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

4- Asset

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
4-1 Asset produttivo	30	10	8	-0,06	L'azienda dispone di una struttura produttiva decente e ben dimensionata. Alcuni miglioramenti e ammodernamenti sono comunque auspicabili, specie nei settori con basso valore di investimento.
4-2 Asset strutturale	20	8	7	-0,03	Impianti, strutture e fabbricati sono congrui per la tipologia di processo e per i volumi produttivi attuali. nuovi stabilimenti in fase di completamento.
4-3 Magazzini	20	5	5	0,00	I magazzini sono sufficientemente dimensionati sia in ingresso che in uscita. qualche problema per i semilavorati. la gestione è sufficientemente ordinata e razionale in relazione alle caratteristiche del prodotto.
4-4 Manutenzione cespiti	15	8	3	-0,09	L'azienda non ha contratti in essere con strutture specializzate in manutenzione e mantenimento e demanda la funzione a personale interno non specializzato. Rischio di perdita di valore di macchinari e strutture.
4-5 Possibilità espansione	15	8	7	-0,02	L'azienda si sta espandendo sotto il profilo delle strutture produttive e di supporto.

Dossier 10003
 Emissione 10/06/2009
 Stampa 10/06/2009



ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

5- Organizzazione

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
5-1 Comunicazione	20	10	3	-0,14	L'azienda stenta a comunicare sia verso l'interno che verso l'esterno. Nonostante strumenti informatici all'avanguardia, la comunicazione non è adeguata alle esigenze.
5-2 Qualità e ambiente	10	8	2	-0,08	L'azienda NON ha certificazioni di processo ma solo di prodotto.
5-3 Sicurezza e igiene	20	10	9	-0,02	Le condizioni di lavoro sono discrete e adeguate al processo. Nessun infortunio sul medio periodo. E' presente in azienda la funzione di RSPP.
5-4 Produttività	20	10	7	-0,06	La produttività è discreta e il personale reagisce bene agli stimoli. Sono presenti strumenti informativi di controllo e gestione.
5-5 Efficienza	10	10	7	-0,03	Il personale è seguito e i capireparto operano con costanza. Sacche di inefficienza sono concentrate sugli operatori indiretti.
5-6 Flessibilità	15	10	8	-0,03	Ottima la flessibilità ma operata in modo inefficiente e costoso. visione tradizionale del rapporto con il cliente.
5-7 Terziarizzazione	5	5	3	-0,02	I terzi fornitori sono scarsamente utilizzati in quanto l'azienda ha una struttura molto verticale e integrata. scarsa visuale sui potenziali vantaggi della terziarizzazione.

Dossier 10003
Emissione 10/06/2009
Stampa 10/06/2009

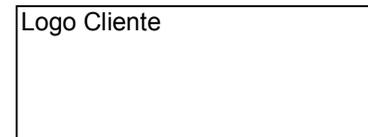
Logo Cliente

ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

6- Processi

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
6-1 Informatizzazione	20	8	7	-0,03	L'azienda dispone sia dei mezzi informatici che delle competenze adatte alla dimensione. la struttura è supportata da sistemi evoluti e aggiornati.
6-2 Sistemi informativi / Flussi	15	8	2	-0,11	Non si ravvisa la presenza di flussi informativi adeguati. La maggior parte delle informazioni, con esclusione dei lanci di produzione, sono frammentate e gestite in modo inadeguato e non efficiente.
6-3 Pianificazione e controllo	20	10	8	-0,04	L'azienda dispone di sistemi avanzati per la programmazione della produzione e il controllo di avanzamento.
6-4 Gestione progetti	15	7	3	-0,09	Attualmente si utilizza il supporto di un consulente esterno per la gestione dei progetti rilevanti in tutti gli ambiti aziendali. Non si ravvede la volontà di lavorare autonomamente in tal senso.
6-5 Contabilità analitica / Budget	10	7	4	-0,04	E' stata implementata recentemente la contabilità analitica. Sono noti i costi di prodotto ma la direzione deve ancora accettare e consolidare il processo all'interno della struttura informativa.
6-6 Qualità dei dati	20	8	3	-0,13	Troppo bassa rispetto alle attese in relazione alla dimensione dell'azienda. Non sussiste la fiducia attesa nelle informazioni di sistema. E' necessario verificare più volte l'attendibilità dei dati.

Dossier 10003
 Emissione 10/06/2009
 Stampa 10/06/2009



ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

7- Prodotti

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
7-1 Età del catalogo / Obslescenza	10	10	7	-0,03	Nonostante le notevoli difficoltà nel produrre il catalogo (varietà, prezzi, ecc.) l'azienda è ora dotata di uno strumento appena sufficiente a coprire le esigenze.
7-2 Innovazione / R&S	20	8	5	-0,08	Appena sufficiente in relazione alla tipologia di prodotto. Globalmente si denota l'incapacità di organizzare l'innovazione di prodotto.
7-3 Tecnologia	10	8	6	-0,03	Sufficiente per far fronte alle esigenze.
7-4 Brevetti	10	5	1	-0,08	Non esiste una politica brevettuale sul prodotto.
7-5 Varietà	15	8	7	-0,02	Forse eccessiva rispetto al fabbisogno. L'elevato numero di prodotti attivi, anche obsoleti, causa elevati costi di gestione a fronte di notevole flessibilità.
7-6 Marginalità	30	10	3	-0,21	Troppo bassa in relazione alle possibilità. carenze organizzativa e costi eccessivi non consentono di ottenere una marginalità sufficiente. l'azienda opera per volumi e non per marginalità elevate.
7-7 Varietà dei fornitori	5	5	4	-0,01	L'elemento fornitori non è preponderante per la tipologia di prodotto e processo.

Dossier 10003
Emissione 10/06/2009
Stampa 10/06/2009

Logo Cliente

ANALISI DEI FATTORI DI RISCHIO

8- Leadership

	Peso	Valore atteso	Valore effettivo	Indicatore di merito	MOTIVAZIONE
8-1 Struttura direzionale	15	8	4	-0,08	La struttura direzionale appare appena sufficiente alle esigenze. Le posizioni sono presidiate anche se le risorse sono appena sufficienti.
8-2 Continuità / Conflittualità	25	10	4	-0,15	La continuità della linea direzionale è garantita ma sussiste un grave problema di conflittualità che potrebbe minare la capacità dell'azienda di evolvere nella giusta direzione.
8-3 Struttura gerarchica	15	8	3	-0,09	La struttura è pesantemente verticale e facente capo alla proprietà. E' necessario allargare la base decisionale.
8-4 Delega e managerializzazione	20	10	2	-0,16	Pressochè assente. i Mnager non hanno libertà decisionale e non hanno il portafoglio.
8-5 Capacità di analisi quantitativa	10	10	3	-0,07	E' delegata alla buona volontà e alle competenze pregresse dei soggetti direzionali. Ad esclusione della funzione amministrazione, le altre funzioni espletano analisi dati non sufficientemente organizzate.
8-6 Turn over direzionale	15	10	5	-0,08	In passato troppo elevato. Molti dei problemi direzionali derivano da perdita di competenze (specie commerciali) per abbandono da parte dei titolari di funzione.

Dossier 10003
 Emissione 10/06/2009
 Stampa 10/06/2009

Logo Cliente

ANALISI PONDERALE DEI MACROFATTORI DI RISCHIO

		Peso	Fattore di rischio assoluto	Fattore di rischio pesato
1-	Composizione del fatturato	15	-0,80	-0,12
2-	Personale	10	-0,53	-0,05
3-	Mercato	15	-0,53	-0,08
4-	Asset	10	-0,20	-0,02
5-	Organizzazione	20	-0,38	-0,08
6-	Processi	15	-0,43	-0,06
7-	Prodotti	5	-0,45	-0,02
8-	Leadership	10	-0,62	-0,06

FRC	> -0,25	rischio basso	Fattore di rischio complessivo (FRC)
	-0,25 > -0,50	rischio apprezzabile	
	< -0,50	rischio elevato	
			-0,496

CONCLUSIONI

Punti di forza

L'azienda ha un asset notevole. Strutture, fabbricati e macchinari - questi ultimi non completamente rinnovati e adeguatamente mantenuti, ma comunque adatti allo scopo - consentono una capacità produttiva eccellente seppure ad un costo elevato. L'azienda è quindi in grado, mercato permettendo di mantenere una posizione dominante nell'ambito della capacità produttiva. La forte verticalizzazione del processo produttivo - di cui la proprietà va orgogliosa - la rende più robusta rispetto ad una semplice azienda commerciale del settore.

Punti di debolezza

La piramide del rischio mette in evidenza i punti di debolezza: composizione del fatturato, organizzazione e processi che, unitamente ad un mercato subordinato e aggredibile dall'esterno, conduce ad una valutazione di rischio piuttosto elevata. L'azienda non riesce a innovare il prodotto ma è guidata dal leader del mercato. La struttura direzionale è fortemente centralizzata con una sostanziale mancanza di deleghe ai funzionari. In caso di mancamento del titolare si ravvisa un grave rischio di stallo decisionale. L'azienda deve evolvere nel controllo dei processi interni per rimanere al passo con il mercato: appare quindi necessaria l'acquisizione, a breve termine, della certificazione ISO9000.

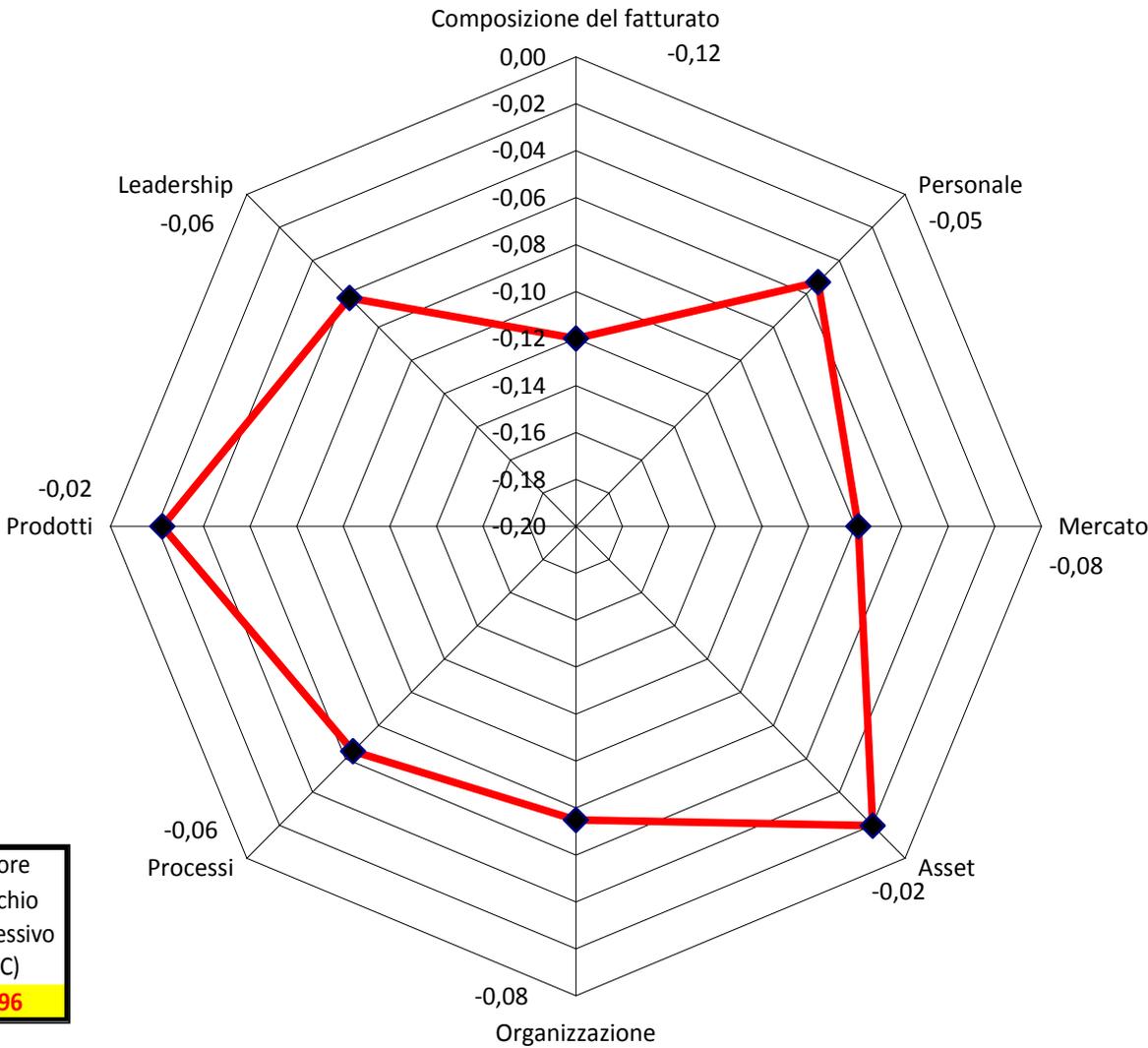
Analisi del rischio operativo

La possibilità concreta di aggressione sui prodotti di classe "A" per il fatturato è **concreta e attuabile** e porterebbe ad una immediata riduzione del fatturato e quindi delle capacità di rimborso. L'unica arma a quel punto rimarrebbe la vasta e consolidata rete commerciale. In caso di concessione del credito, l'azienda deve essere monitorata periodicamente per verificare il recupero del FRC attraverso iniziative volte a migliorare i punti di debolezza conservando, nel contempo, i punti di forza.

Logo Cliente

Dossier	10003
Emissione	10/06/2009
Stampa	10/06/2009

Piramide del rischio - Fattori di forza e debolezza



FRC	> -0,25	rischio basso	Fattore di rischio complessivo (FRC)
	-0,25 > -0,50	rischio apprezzabile	
	< -0,50	rischio elevato	
			-0,496

