

CARATTERISTICHE AZIENDALI

Protocollo n. 32

Caratteristiche strutturali dell'impresa

Prodotto e/o servizio principale realizzato dall'impresa	Progettazione ed installazione di celle frigorifere ed impianti di refrigerazione
Fatturato 2016	€ 376.359
Totale titolari e soci	4
Totale Addetti 2016	1
Certificazioni in possesso (es. UNI9001:2008, ecc.)	UNI EN ISO 9001:2008

Numero di addetti con le seguenti caratteristiche presenti nell'intera azienda:

	N.
Donne	0
Stranieri	0
Under 35	1

Numero di addetti con le seguenti tipologie di contratto presenti nell'intera azienda:

	N.
Contratto TI	1
Contratto TD	0
Apprendistato	0
Altre forme	0

Numero di addetti che si occupano di:

Gestione amministrativa	1
Gestione commerciale	1
Produzione/erogazione del servizio	3
Gestione magazzino	0
Gestione sistema qualità	1
Gestione risorse umane	1
Altro	0

Numero medio di tirocinanti impiegati nell'ambito dell'attività dell'impresa nell'arco di un anno: 0

LETTURA DEL MERCATO

MERCATO ATTUALE

L'azienda è stata costituita 6 anni fa da alcuni dipendenti sulle ceneri della vecchia azienda che, dopo la morte del titolare, si era trovata in grosse difficoltà. Il mercato attuale è quindi il risultato della storia più che trentennale dell'azienda nel settore dell'ortofrutta, della ristorazione ed alimentare in generale. Il mercato di riferimento è la refrigerazione prevalentemente nell'area romagnola, nell'arco di 100 km. I concorrenti sono ex dipendenti della vecchia azienda che hanno aperto negli anni delle aziende simili. Il settore si sta progressivamente qualificando a partire dalle normative europee sul Gas (f-gas) che prevedono la qualificazione dei tecnici preposti (patentino operatore F-gas) e delle aziende (certificazione f-gas aziendale), all'inserimento dei tecnici per la refrigerazione (frigoristi) all'interno del DM 37/2008 (lettera C limitatamente agli impianti di refrigerazione). Il mercato attuale risente fortemente della stagionalità, dal momento che durante il periodo estivo l'attività cresce notevolmente e l'azienda si trova a dover sopperire ai picchi di lavoro dovuti sia alla manutenzione straordinaria che alla installazione di nuovi impianti; di contro, durante la stagione invernale l'attività consiste prevalentemente nella manutenzione ordinaria dei pochi impianti rimasti attivi oltre che a saltuarie installazioni.

STRATEGIE DI SVILUPPO

Destagionalizzare l'attività andando ad intercettare potenziali clienti attivi tutto l'anno ed andando a differenziare le tariffe nel corso dell'anno. In particolare, sarebbe auspicabile analizzare il mercato potenziale degli alberghi annuali in modo tale da calibrare l'offerta per questi, anche utilizzando strumenti web marketing (es.: subito.it,groupon). Inoltre, si potrebbe pensare di stringere accordi con società di assistenza tecnica nel mondo del freddo domestico (es.: frigoriferi e congelatori).

MERCATO POTENZIALE

I settori di sviluppo sono l'alberghiero per le strutture annuali, l'assistenza tecnica nella refrigerazione domestica ma soprattutto la valorizzazione e promozione del core business, per il quale sono stati posti in essere alcuni asset non comuni sul territorio: - certificazione F-GAS rilasciata da TUV SUD Italia srl; - certificazione Iso 9001 rilasciata da TUV SUD Italia srl; - 3 tecnici manutentori qualificati con patentini F-GAS; - gestione in outsourcing per i clienti, delle dichiarazioni per la movimentazione del gas; - esperienza trentennale nel settore della refrigerazione nel campo ortofrutticolo, della ristorazione ed alimentare in generale.

ANDAMENTO ECONOMICO-OCCUPAZIONALE DELL'AZIENDA
Andamento dell'impresa nel periodo 2009-2016 sui seguenti indicatori rilevati:
(dove -5 indica Peggioramento assoluto e +5 miglioramento assoluto)

1. Fatturato	+ 4
2. Produttività del lavoro	+ 2
3. Utili/redditività aziendale	+ 2
4. Investimenti fissi e immateriali	+ 2
5. Occupazione	- 4

Andamento dell'azienda tra il 2014 e il 2016 in termini di occupazione:
(Se in calo o in crescita è indicato il numero di unità coinvolte)

 Stabile Pari a : unità
Appartenenza dell'impresa ad un gruppo o rete nazionale o internazionale No
Peso delle esportazioni sul totale del fatturato: 10
Se l'impresa svolge attività di subfornitura, peso percentuale sul fatturato del committente principale: 0
Strategie competitive adottate dall'impresa sul mercato del prodotto:

STRATEGIE COMPETITIVE

Nessuna di queste	
Di costo	
Di prezzo	
Di qualità	X
Di varietà	
Di marchio	
Di tecnologia	
Di soddisfazione del cliente	X

Innovazione realizzate nel periodo 2009-2016:

TIPO DI INNOVAZIONE

Nessuna di queste	
Innovazioni <i>radicali</i> di prodotto	
Innovazioni <i>radicali</i> di processo	
Innovazioni <i>incrementali</i> sul prodotto	X
Innovazioni <i>incrementali</i> sul processo	
Innovazioni tecnologiche	
Innovazioni di mercato	
Controllo di qualità comprese le certificazioni	X

Nota bene:

 Per **Innovazione radicale** si intende introduzione di una tecnologia di processo e/o realizzazione di un prodotto *significativamente nuovi* per l'impresa;

 Per **Innovazione incrementale** si intende un *miglioramento qualitativo* nella tecnologia di processo e/o nel prodotto *già presenti* nell'impresa.

Pratiche di organizzazione del lavoro e della produzione adottate dall'azienda nei periodi 2004-2007 e 2008-2016:

PRATICHE	2004-2007	2008-2016	Né prima né dopo
Just-in-Time			X
Gestione della Qualità Totale		X	
Rotazione delle mansioni			X
Ampliamento del numero delle mansioni per dipendente		X	
Ampliamento delle competenze del dipendente		X	
Maggiore autonomia nelle mansioni svolte dal dipendente		X	
Maggiore autonomia dei gruppi e/o di singoli dipendenti nella soluzione dei problemi		X	
Modalità strutturate di confronto su suggerimenti e/o proposte dei dipendenti sull'organizzazione del lavoro e qualità del processo/prodotto			X
Percorsi di formazione continua connessi alle esigenze organizzative		X	
Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali per i dipendenti			X
Sistemi di valutazione dei dipendenti, individuali e/o di gruppo			X

ANALISI DEI PROCESSI E DEFINIZIONE DI PIANI DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO E/O PRODUTTIVO
Livello di priorità dei processi aziendali monitorati: (1=max, 2=intermedia, 3=min, o "processo non monitorato nel check up")

Strategia, pianificazione e gestione risorse interne	1 = Priorità massima
Costruzione dell'offerta	1 = Priorità massima
Sviluppo del prodotto	2 = Priorità intermedia
Produzione	1 = Priorità massima
Gestione del cliente	2 = Priorità intermedia
Gestione delle esternalità	2 = Priorità intermedia

Caratteristiche del seguente processo:

Strategia, pianificazione e gestione risorse interne

Elementi di forza dell'azienda

L'azienda gestisce il proprio processo produttivo, l'installazione e la manutenzione di impianti e celle refrigerate, utilizzando tre squadre formate da un operaio qualificato grazie ad una esperienza pluriennale, dotato di qualifica (patentino f-gas) e di attrezzatura idonea alla gestione di tutti gli interventi tecnici necessari. Nel caso della installazione spesso si organizza una squadra di 2 operatori, mentre per la manutenzione l'operaio si muove da solo.

Elementi critici dell'azienda

Durante i picchi di lavoro, soprattutto estivi, si fa fatica a coprire la domanda del mercato con gli operatori interni, in particolar modo se capitano delle installazioni che richiedono un numero di risorse tale da impegnarne 2 o più unità per più di 3/4 giorni.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Avere una squadra di tecnici frigoristi qualificati sulla base degli standard aziendali tale da poter coprire anche l'eventuale domanda di picco del mercato.

Caratteristiche del seguente processo:

Strategia, pianificazione e gestione risorse interne

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

Strutturare delle collaborazioni stabili con tecnici free lance qualificati sulla base degli standard interni e/o attivare collaborazioni con alcune scuole tecniche per avere degli stagisti di lunga durata da utilizzare a supporto del periodo estivo.

Tipologia di intervento

Attivare un'attività di consulenza per organizzare l'attività di qualifica di tecnici frigoristi free lance e per attivare canali con le scuole tecniche per avere degli stagisti.

Risorse umane da coinvolgere

Titolare addetta all'attività Commerciale e Responsabile Tecnico.

Caratteristiche del seguente processo:

Costruzione dell'offerta

Elementi di forza dell'azienda

La formulazione dell'offerta per l'azienda è di fondamentale importanza, rappresenta la sintesi tra: • lavoro di progettazione necessario per la definizione dei materiali e dei componenti dell'impianto • selezione dei fornitori di materiali e componenti i funzione dei costi e dei tempi di approvvigionamento • determinazione della tempistica di montaggio ed installazione dell'impianto stesso. Questo processo coinvolge direttamente ed indirettamente tutte le risorse aziendali e viene svolto in tempi molto ristretti grazie all'esperienza maturata e alla rete di fornitori che in oltre 30 anni si è saputa stratificare. Anche dal punto di vista formale, la documentazione dell'offerta si presenta ricca e completa finanche di uno schema di render.

Elementi critici dell'azienda

Lo scarso ricorso all'analisi di marginalità del preventivo rappresenta invece il vero punto di debolezza che però l'azienda intende neutralizzare.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Essere in grado di valutare la marginalità della commessa anche al mutare delle condizioni inizialmente date.

Caratteristiche del seguente processo:

Costruzione dell'offerta

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

La scarsa opulenza del mercato di riferimento e l'agguerrita concorrenza, rendono improcrastinabile l'adozione di un sistema di simulazione di variazione del preventivo in funzione dei due parametri in gioco: materiali (costo e mark up) e manodopera (costo, efficienza e mark up) che possa facilitare la definizione del prezzo finale durante la trattativa con il cliente.

Tipologia di intervento

Attivare un'attività di consulenza per supportare lo sviluppo di tale tool internamente.

Risorse umane da coinvolgere

Titolare addetta all'attività Commerciale e Responsabile Tecnico.

Caratteristiche del seguente processo:

Sviluppo del prodotto

Elementi di forza dell'azienda

Nel settore della refrigerazione in cui l'azienda opera, l'innovazione e lo sviluppo del prodotto passa necessariamente dalla conoscenza delle tecnologie disponibili che possono costituire un differenziale rispetto alla concorrenza. L'azienda ha sviluppato negli anni importanti partnership con primari fornitori di componentistica e di celle, che permettono di proporsi ai clienti con un livello di tecnologia adeguata alle richieste. In particolare, il coinvolgimento prevalente di un socio, proprietario di una azienda di distribuzione di componentistica, costituisce un asset importante ed una garanzia della migliore soluzione per i clienti.

Elementi critici dell'azienda

La concentrazione importante degli ordini vs il socio distributore di componentistica preclude una più generale propensione all'innovazione ed allo sviluppo di nuove soluzioni che, unitamente alla mancanza di presenza alle fiere di settore, potrebbe comportare una forte criticità per l'azienda.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Partecipare alle più importanti fiere di settore al fine di capire meglio "dove va il mercato".

Caratteristiche del seguente processo:

Sviluppo del prodotto

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Tipologia di intervento

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Risorse umane da coinvolgere

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Caratteristiche del seguente processo:

Produzione

Elementi di forza dell'azienda

L'azienda gestisce il proprio processo produttivo, l'installazione e la manutenzione di impianti e celle refrigerate, utilizzando delle procedure condivise che danno luogo a registrazioni come evidenza dello svolgimento delle attività più significative. Tali attività sono gestite da tre squadre formate da un operatore qualificato grazie ad una esperienza pluriennale e con patentino f-gas, dotato di attrezzatura idonea per la gestione di tutti gli interventi tecnici necessari. L'attrezzatura viene tenuta sotto controllo mediante manutenzione e taratura periodica così come si tiene sotto controllo la vigenza del patentino f-gas degli operatori. Sono previste delle prove al fine di collaudare gli impianti tutte le volte che si interviene sugli stessi, dandone evidenza sugli opportuni report.

Elementi critici dell'azienda

Gli operatori, seppur formati adeguatamente, non hanno la giusta sensibilità a lavorare sui tool che non siano strettamente legati al lavoro manuale. In particolare alcuni di loro denotano ancora delle forti carenze nella registrazione di informazioni importanti circa gli interventi svolti presso i clienti. In particolare durante i picchi di lavoro, soprattutto estivi, le risorse fanno fatica a dare evidenza di quanto svolto creando non pochi problemi di tracciabilità e consuntivazione dei lavori.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Creare consapevolezza tra i tecnici frigoristi circa l'importanza del feed back di cantiere, quale primario asset aziendale.

Caratteristiche del seguente processo:

Produzione

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

Sensibilizzare gli operatori tecnici qualificati circa la necessità di avere informazioni di ritorno dal cantiere, al fine di poter consuntivare quanto realizzato presso i clienti e soprattutto per capire come poter migliorare le proprie attività. Valutare la possibilità di utilizzare le tecnologie informatiche legate agli smart phone per gestire le attività esterne di cantiere al fine di ottimizzare il processo.

Tipologia di intervento

Svolgere incontri periodici di formazione con i tecnici frigoristi al fine di approfondire e condividere le corrette modalità di registrazione delle info di cantiere.

Risorse umane da coinvolgere

Titolari e operai addetti ai cantieri.

Caratteristiche del seguente processo:

Gestione del cliente

Elementi di forza dell'azienda

Dopo l'acquisizione dell'ordine dell'impianto, la gestione del cliente si concretizza essenzialmente in: - eventuali modifiche in corso d'opera - installazione non previste in preventivo - manutenzione programmata dell'impianto - manutenzione straordinaria - documentazione ISPR (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) La gestione delle modifiche in corso d'opera e delle manutenzioni rientrano nelle normali attività aziendali, mentre la disponibilità da parte dell'azienda di gestire per il cliente la documentazione ISPR è risultata essere molto apprezzata e soprattutto valutata come fattore competitivo. La crescente attenzione da parte del Ministero dell'Ambiente sulla gestione dei gas fluorurati unita alla bassa propensione dei titolari degli impianti all'interazione informatica con il Ministero fanno di questa attività un vero e proprio punto di forza commerciale.

Elementi critici dell'azienda

Comunicazione, marketing e pubblicità, purtroppo, non appartengono al corredo genetico dell'azienda.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Comunicare al mercato i propri punti di forza.

Caratteristiche del seguente processo:

Gestione del cliente

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Tipologia di intervento

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Risorse umane da coinvolgere

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Caratteristiche del seguente processo:

Gestione delle esternalità

Elementi di forza dell'azienda

L'azienda gestisce i propri processi in conformità ai regolamenti comunitari (F-GAS) e con un Sistema Qualità certificato Iso 9001 dall'ente TUV SUD. Inoltre gestisce per conto dei propri clienti i registri degli impianti ai fini del carico e scarico del gas fluorurato, occupandosi il più delle volte delle comunicazioni annuali all'ISPRA.

Elementi critici dell'azienda

Gli asset positivi dell'azienda che hanno un impatto sia sul cliente (iso 9001) che sull'ambiente (f-gas, dichiarazioni ISPRA) non sono opportunamente comunicati all'esterno.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Avere una visibilità verso tutti gli stakeholder quale azienda "smart and green".

Caratteristiche del seguente processo:

Gestione delle esternalità

Azioni per Il raggiungimento dell'obiettivo

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Tipologia di intervento

Processo non monitorato e/o non prioritario.

Risorse umane da coinvolgere

Processo non monitorato e/o non prioritario.

SINTESI DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO/SVILUPPO

L'azienda deve assolutamente consolidare le proprie buone prassi lavorative in relazione all'attività principale erogata, facendo tesoro di quanto emerge sul cantiere lavorando sul "benchmarking interno" tra i frigoristi, al fine di accrescere e condividere le loro professionalità, che sono il principale asset aziendale. Parallelamente, per rispondere meglio al mercato potenziale, è necessario strutturare un processo di ricerca e qualifica di nuove risorse così da poter sopperire alle richieste nei momenti di picco, così come strutturare un sistema per la gestione dell'offerta al cliente, al fine di poter calcolare la marginalità anche in presenza di modifiche. Infine, sarebbe auspicabile attivare il processo della comunicazione esterna, visto che si opera in un settore ritenuto sensibile da parte di diversi stakeholder.