

CARATTERISTICHE AZIENDALI

Protocollo n. 66

Caratteristiche strutturali dell'impresa

Prodotto e/o servizio principale realizzato dall'impresa Autoriparazione di carrozzeria, meccanica e gommista

Fatturato 2016	€ 486.696
Totale titolari e soci	3
Totale Addetti 2016	6
Certificazioni in possesso (es. UNI9001:2008, ecc.)	

Numero di addetti con le seguenti caratteristiche presenti nell'intera azienda:	N.	Numero di addetti con le seguenti tipologie di contratto presenti nell'intera azienda:	N.
Donne	1	Contratto TI	3
Stranieri	0	Contratto TD	
Under 35	1	Apprendistato	
		Altre forme	

Numero di addetti che si occupano di:	
Gestione amministrativa	2
Gestione commerciale	2
Produzione/erogazione del servizio	4
Gestione magazzino	3
Gestione sistema qualità	
Gestione risorse umane	1
Altro	

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

LETTURA DEL MERCATO

MERCATO ATTUALE

Il mercato di riferimento è costituito prevalentemente da Privati e Aziende. Nel primo, la maggior parte sono risarcimenti assicurativi, oggi questo flusso equivale a 58% del volume d'affari, il secondo è costituito dalle flotte aziendali, autonoleggi e concessionari, con i quali esistono contratti di convenzioni commerciali. L'attività della carrozzeria si basa su un modello commerciale di tipo statico, in quanto ci si attiva prevalentemente quando dal mercato arrivano richieste di riparazione. Non esiste un piano strategico di sviluppo commerciale e tale modello, (statico) è particolarmente pericoloso, in quanto la sua performance dipende da variabili totalmente esterne all'azienda. Ciò crea problematiche legate alla continuità lavorativa. Tuttavia emerge la totale inconsapevolezza della reale redditività del processo lavorativo e di conseguenza quella aziendale a causa del mancato utilizzo d'indicatori per monitorare l'inizio e la fine dei singoli interventi realizzati per portare a termine una commessa.

STRATEGIE DI SVILUPPO

La strategia di sviluppo per l'azienda si svilupperà in due fasi: Nella prima fase occorre analizzare l'assetto organizzativo attuale per suggerire un modello più efficace ed efficiente, dotando l'azienda di strumenti di monitoraggio per gestire l'intero processo delle commesse. Tale implementazione creerà i punti di forza e vantaggi del sistema come il tracciamento dei tempi di lavorazione effettivi preciso e immediato, monitoraggio della marginalità emersa per ogni singola commessa, analisi delle performance dell'officina e infine il calcolo reale delle ore vendute rispetto a quelle lavorate. In questo modo si avrà la chiara consapevolezza del potenziale aziendale per poter ipotizzare un'azione di sviluppo. Nella seconda fase si studierà un piano strategico di sviluppo che contemplerà un nuovo modello organizzativo. La stesura del piano di marketing permetterà di individuare delle possibilità di ampliamento del mercato di riferimento della carrozzeria creando uno sviluppo costante ed un adattamento coerente con i cambiamenti del mercato che cambia continuamente. La pianificazione ed il controllo dell'attività aziendale con gli strumenti di monitoraggio che l'azienda adotterà, saranno utili a monitorare continuamente la performance in modo che funzioni al meglio sfruttando tutte le potenzialità e le opportunità che il mercato offre.

MERCATO POTENZIALE

In un mercato sempre più sofisticato dove il servizio alla clientela diventa sempre di più l'elemento di fidelizzazione primario, occorre dotarsi di innovazione tecnologica a supporto di tutti i processi. Oggi il mercato del noleggio a lungo termine è in continua crescita e ciò comporta un aumento del parco auto da gestire, per tanto è indubbio che occorrerà aumentare l'attrattiva verso flotte e compagnie assicurative, le quali sono orientate ad instaurare rapporti di collaborazione con strutture modernamente organizzate ai fini di ottimizzare la complessa gestione delle intere flotte.

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	0
2. Produttività del lavoro	0
3. Utili/redditività aziendale	0
4. Investimenti fissi e immateriali	0
5. Occupazione	0

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)

 Calo Pari a : 1 unità
Appartenenza dell'impresa ad un gruppo o rete nazionale o internazionale No
Peso delle esportazioni sul totale del fatturato: 0
Se l'impresa svolge attività di subfornitura, peso percentuale sul fatturato del committente principale: 20
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	
Innovazioni <i>incrementali</i> sul processo	
Innovazioni tecnologiche	
Innovazioni di mercato	X
Controllo di qualità comprese le certificazioni	

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	Processo aziendale non monitorato
Sviluppo del prodotto	Processo aziendale non monitorato
Produzione	1 = Priorità massima
Gestione del cliente	Processo aziendale non monitorato
Gestione delle esternalità	Processo aziendale non monitorato

Caratteristiche del seguente processo:

Strategia, pianificazione e gestione risorse interne

Elementi di forza dell'azienda

In quest'area si evidenzia la criticità maggiore, pertanto non ci sono punti di forza.

Elementi critici dell'azienda

Non si utilizzano indicatori per monitorare l'inizio e la fine dei singoli interventi realizzati per portare a termine una commessa. Questo comporta la totale inconsapevolezza della reale redditività del processo lavorativo e di conseguenza quella aziendale. Nel settore delle carrozzerie, la voce di spesa più ragguardevole è quella relativa alla manodopera. Il monitoraggio delle attività legate alle lavorazioni delle autovetture diviene, di conseguenza, un fattore determinante per il buon andamento dell'azienda. Non si ha il dato certo del reale consumo dei materiali per ogni singola commessa. Le informative che accompagnano le commesse, appaiono prive delle informazioni necessarie per avere la visione totale dei lavori da eseguire. Questa criticità induce gli operatori a doverle reperire in corso d'opera con la conseguente perdita di tempo. Non si ha la chiara consapevolezza del tempo impiegato nella fase di accettazione. Non esiste una procedura condivisa per la gestione degli acquisti.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Ci si pone l'obiettivo di impostare un nuovo assetto organizzativo che presuppone la considerazione di 4 elementi essenziali. 1 Coordinamento delle attività. 2 Obiettivo comune ed esplicito. 3 Divisione del lavoro. 4 Gerarchia e responsabilità.

Caratteristiche del seguente processo:

Strategia, pianificazione e gestione risorse interne

Azioni per Il raggiungimento dell'obiettivo

1) Dotarsi dello strumento "Marca Tempo" esistente, per gestire l'intero processo della commessa. Ogni operatore effettuerà l'identificazione attraverso la lettura di badge e/o l'utilizzo di codici di autenticazione personalizzati. Questo permetterà di inviare al gestionale i dati relativi all'inizio e la fine dei singoli interventi realizzati per portare a termine una commessa. 2) Valutare la possibilità di integrare il tintometro al gestionale aziendale affinché il dato dei consumi possa essere importato in automatico. 3) Implementare i dati informativi riportati sulle schede cartacee per ogni singola commessa e documentare il collaudo al completamento della stessa. 4) Nominare un addetto agli acquisti e impostare una procedura per processare un ordine di acquisto che offra tutti i dettagli necessari per comprendere la tipologia e l'estensione della fornitura. 5) Redarre il mansionario Aziendale con illustrazione grafica dell'organigramma, così come la mappa dei processi (Flow-chart).

Tipologia di intervento

L'intervento prevede un'attività di formazione teorica e un'attività di coaching e si svilupperà in due fasi: 1) FASE DI START UP Durante questa fase sarà impostato il nuovo modello organizzativo e gli strumenti adeguati allo sviluppo. 2) FASE DI SVILUPPO Durante questa fase sarà realizzato il collaudo definitivo della nuova procedura, la quale, rappresenterà un modello di pianificazione e controllo stabile dell'azienda.

Risorse umane da coinvolgere

L'intera Azienda.

Caratteristiche del seguente processo:

Costruzione dell'offerta

Elementi di forza dell'azienda

Processo non monitorato.

Elementi critici dell'azienda

Processo non monitorato.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Processo non monitorato.

Caratteristiche del seguente processo:

Costruzione dell'offerta

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:

Sviluppo del prodotto

Elementi di forza dell'azienda

Processo non monitorato.

Elementi critici dell'azienda

Processo non monitorato.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Processo non monitorato.

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 oggi sviluppa la propria attività prevalentemente nel campo riparazione veicoli nei seguenti ambiti: •carrozzeria, •gommista • meccanica Inoltre offre servizio di auto sostitutiva, autosoccorso e noleggio auto. Tali attività sono realizzate all'interno un'organizzazione costituita da tre soci e tre dipendenti. Nell'area di produzione si collocano due dei soci di cui uno è responsabile della divisione verniciatura, preparazione e finitura mentre l'altro è responsabile dell'area battitura, smontaggi e montaggio. Il terzo socio si colloca come responsabile generale della carrozzeria dando supporto operativo sia nell'area produttiva che amministrativa. Sono da considerare come i principali punti di forza, la flessibilità applicata alla vasta gamma di servizi erogati.

Elementi critici dell'azienda

La gamma dei servizi erogati, sono gestiti con un criterio di tipo istintivo e non razionale,creando disordine e discontinuità lavorativa, ed è questa la principale criticità del processo produttivo.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Tracciamento dei tempi di lavorazione effettivi preciso e immediato. - Importazione dei dati all'interno di ogni singola commessa. - Monitoraggio della marginalità emersa per ogni singola commessa. - Analisi delle performance dell'officina. - Calcolo reale delle vendite rispetto a quelle lavorate. - Riduzione e gestione dei tempi improduttivi - Individuazione rapida e precisa delle lavorazioni da eseguire Infine definire in maniera chiara e condivisa l'organigramma aziendale e la mappa dei processi.

Caratteristiche del seguente processo:

Produzione

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

1 Colloqui preliminari con il CDA. 2 Approfondimento sulle linee di prodotto e delle loro caratteristiche. 3 Colloqui singoli con il personale interno (audit organizzativo). 4 Verifica dell'assetto organizzativo attuale, analisi approfondita per ogni criticità nei processi e studio delle soluzioni correttive 5 Rielaborazione delle informazioni raccolte. 6 Definizione e condivisione del programma d'attuazione.

Tipologia di intervento

Si prevede un'attività di formazione, consulenza e affiancamento. Il miglioramento dovrà essere facilitato dall'acquisto di strumenti digitali utili al monitoraggio dell'intero processo di produzione.

Risorse umane da coinvolgere

Tutti i componenti dell'azienda.

Caratteristiche del seguente processo:

Gestione del cliente

Elementi di forza dell'azienda

Processo non monitorato.

Elementi critici dell'azienda

Processo non monitorato.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Processo non monitorato.

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

Processo non monitorato.

Elementi critici dell'azienda

Processo non monitorato.

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

Processo non monitorato e/o non prioritario.

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

Obiettivi: Innovazione del processo: Ottimizzare la performance della carrozzeria adottando un modello più efficace ed efficiente
Azioni: investendo in innovazione organizzativa dotandosi di strumenti e nuovi modelli di gestione. **Effetti previsti:** Tali innovazioni impattano direttamente sui dipendenti i quali sono principali attori del cambiamento. **Attività** Si faranno attività formative e di consulenza, In particolare la formazione si concentrerà su modelli organizzativi dinamici; strumenti di monitoraggio delle performance aziendale.