

## CARATTERISTICHE AZIENDALI

**Protocollo n. 88**

### Caratteristiche strutturali dell'impresa

Prodotto e/o servizio principale realizzato dall'impresa	Elementi di carpenteria metallica in acciaio da impiegare nelle costruzioni
Fatturato 2016	€ 300.000
Totale titolari e soci	2
Totale Addetti 2016	8
Certificazioni in possesso (es. UNI9001:2008, ecc.)	UNI EN 1090 parte 1 e 2

Numero di addetti con le seguenti caratteristiche presenti nell'intera azienda:		Numero di addetti con le seguenti tipologie di contratto presenti nell'intera azienda:	
	N.		N.
Donne	1	Contratto TI	2
Stranieri	1	Contratto TD	3
Under 35	0	Apprendistato	0
		Altre forme	1

Numero di addetti che si occupano di:	
Gestione amministrativa	1
Gestione commerciale	1
Produzione/erogazione del servizio	7
Gestione magazzino	1
Gestione sistema qualità	1
Gestione risorse umane	1
Altro	

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

---

## LETTURA DEL MERCATO

---

---

### MERCATO ATTUALE

---

Il mercato attuale dell'azienda comprende committenti principalmente privati, che vanno dal privato che chiede piccoli lavori di fabbro, quali scale, recinzioni, cancelli, parapetti, tettoie, alle aziende di costruzione che chiedono lavori di carpenteria metallica specializzata quali rinforzi di strutture esistenti (principalmente riguardanti placcaggi e cordoli di edifici in muratura) soppalchi e scale. L'attuale produttività della ditta è condizionata dal ridotto spazio a disposizione nell'officina, che costringe ad avere magazzino della materia prima estremamente ridotto e scarsa possibilità di incrementare la produttività tramite l'acquisto di macchinari nuovi. Inoltre non è attualmente possibile lavorare elementi di dimensioni maggiori di qualche metro all'interno dell'officina, il che riduce l'operatività in termini di logistica e fa aumentare le ore di manodopera necessarie.

---

### STRATEGIE DI SVILUPPO

---

Il lavoro di check up aziendale è stato svolto in team con il referente aziendale; è stato poi condotto un confronto su quanto è emerso con il lavoratore individuato dall'azienda per partecipare al check up, al fine di verificare che le strategie individuate venissero colte come vantaggiose anche dal punto di vista del lavoratore. Il check up ha mirato ad individuare i punti di forza già insiti nell'organizzazione aziendale, quali la capacità di soddisfare il cliente sia tramite un giusto rapporto qualità / prezzo del prodotto finito, sia tramite il rispetto dei tempi di consegna richiesti dalla cliente le, tipicamente il sistema ""just in time"". Gli elementi di miglioramento individuati sono i seguenti: 1) aumento della spazio a disposizione 2) acquisizione di certificazioni 1) Aumento della spazio a disposizione E' già noto all'azienda che il ridotto spazio a disposizione ha le seguenti conseguenze: - non consente di ottimizzare il magazzino dei materiali di base, il che richiede che la ditta si rifornisca di volta in volta degli elementi metallici necessari per realizzare il prodotto finito; la necessità di rispettare i tempi di consegna obbliga quindi la ditta a rifornirsi non dal fornitore che le potrebbe approvvigionare la materia prima al miglior prezzo ma a quello che la fornisce nei tempi richiesti, facendo in alcuni casi aumentare i costi e riducendo quindi il guadagno - riduce l'operatività nella realizzazione dei manufatti, il che fa aumentare i costi della manodopera con un'incidenza dal 10 al 20 % - non consente l'acquisizione di attrezzature nuove e/o più performanti, che consentirebbero lavorazioni più complesse e/o eviterebbero di approvvigionarsi all'esterno di semilavorati (anche in questo caso si aumentano i costi e quindi si riduce il guadagno) La ditta ha quindi individuato come strategia di sviluppo essenziale quella di trasferirsi in un nuovo stabilimento; per tale motivo individuato il lotto in una zona artigianale a pochi chilometri dall'attuale sede, ha avviato l'iter progettuale/autorizzativo per la costruzione dello stabile 2) acquisizione di certificazioni La realizzazione di manufatti destinati alle costruzioni prevede che tali prodotti siano marcati CE ai sensi del Regolamento UE 305/2011 (che ha abrogato la direttiva CE 89/106). La ditta ha già provveduto ad acquisire la marcatura CE dei manufatti in acciaio per uso strutturale secondo la norma EN 1090 parti 1 e 2, per la quale ha provveduto a certificare l'intero processo di saldatura (saldatori e procedimenti di saldatura) ed è in procinto di acquisire la marcatura CE dei cancelli Dal lavoro di check up è quindi emersa l'opportunità per l'azienda di migliorare la propria situazione tramite la realizzazione di investimenti, mirati ma anche onerosi. Vista la ridotta dimensione dell'azienda, di tipo familiare(8 addetti in tutto, compresi i due soci) la consapevolezza dell'importanza di NON perseguire semplicemente una strategia di riduzione dei costi ma di individuare strategie di sviluppo concrete la pone in un piano elevato di consapevolezza e padronanza della propria situazione.

---

### MERCATO POTENZIALE

---

Dai due punti individuati al punto precedente, si ritiene che il mercato potenzialmente acquisibile dall'azienda non sia in termini di prodotti diversi, ma sia la possibilità di ampliare il proprio mercato potendo acquisire lavori più complessi e di dimensioni maggiori, riducendo nel contempo i costi ed eventualmente anche i tempi di consegna, nel seguente modo: - acquisizione di marcatura CE: aumento del mercato - possibilità di acquistare attrezzature nuove e più performanti - possibilità di lavorazione di manufatti di maggiori dimensioni - possibilità di portare all'interno lavorazioni che ora sono affidate all'esterno tramite l'acquisto di semilavorati, riducendo sia i costi che i tempi di attesa dell'approvvigionamento - possibilità di avere un magazzino di materiale di base, riducendo sia i costi che i tempi di attesa dell'approvvigionamento.

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

**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)*

 Crescita Pari a : 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:** 0
**Strategie competitive adottate dall'impresa sul mercato del prodotto:**

## STRATEGIE COMPETITIVE

Nessuna di queste	
Di costo	X
Di prezzo	X
Di qualità	X
Di varietà	X
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	X
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	X	
Gestione della Qualità Totale			X
Rotazione delle mansioni	X	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	3 = Priorità minima
Costruzione dell'offerta	2 = Priorità intermedia
Sviluppo del prodotto	2 = Priorità intermedia
Produzione	1 = Priorità massima
Gestione del cliente	2 = Priorità intermedia
Gestione delle esternalità	Processo aziendale non monitorato.

---

**Caratteristiche del seguente processo:**

**Strategia, pianificazione e gestione risorse interne**

---

---

Elementi di forza dell'azienda

---

La ditta prevede di utilizzare i lavoratori in modo complementare, affidando a tutti tutte le mansioni. Questo consente che i carichi di lavoro sui singoli lavoratori siano a grandi linee equamente distribuiti. La ridotta dimensione della ditta fa sì che anche i lavoratori introdotti da poco possano beneficiare dell'esperienza dei lavoratori anziani.

---

Elementi critici dell'azienda

---

Non sono stati individuati elementi critici.

---

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

---

Non sono stati individuati elementi di miglioramento

---

---

**Caratteristiche del seguente processo:**

**Strategia, pianificazione e gestione risorse interne**

---

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:**

**Costruzione dell'offerta**

---

Elementi di forza dell'azienda

---

La ricerca del miglior rapporto qualità / prezzo, tramite la ricerca sul mercato del prodotto di base con il giusto compromesso tra tempo di consegna e prezzo. L'individuazione di fornitori selezionati in base a questi due parametri.

---

Elementi critici dell'azienda

---

Mancanza di spazio per il magazzino materia prima.

---

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

---

Aumentare lo spazio per il magazzino.

---

---

**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

---

La ditta realizza i propri prodotti basandosi sulla richiesta del cliente ma svolgendo sia in fase preventiva che in fase realizzativa il massimo interscambio di informazioni tramite rilievo in loco, dialogo serrato con le direzioni lavori e di cantiere, realizzazione del prodotto elemento per elemento.

---

Elementi critici dell'azienda

---

Nel corso del check up è stato individuato come elemento critico la mancanza di informazioni tecniche esaustive nelle richieste dei committenti.

---

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

---

E' emerso come sia necessario specificare all'atto dei primi contatti con i clienti tutte le caratteristiche tecniche e le specifiche per l'esecuzione dei manufatti, in modo che la fase di emissione dell'offerta sia concludibile velocemente e senza elementi non definiti, e la conseguente fase di realizzazione non incontri tempi morti per mancanza di informazioni tecniche.

---

---

**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

---

La capacità di soddisfare il cliente sia tramite un giusto rapporto qualità / prezzo del prodotto finito, sia tramite il rispetto dei tempi di consegna richiesti dalla cliente le, tipicamente il sistema "just in time".

---

Elementi critici dell'azienda

---

Ridotto spazio a disposizione della produzione, che riduce la produttività.

---

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

---

1) Aumento della spazio a disposizione 2) acquisizione di certificazioni.

---

---

**Caratteristiche del seguente processo:**

**Produzione**

---

Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo

---

Ampliare lo spazio a disposizione della produzione.

---

Tipologia di intervento

---

Acquisizione di un nuovo sito produttivo Acquisizione di macchinari.

---

Risorse umane da coinvolgere

---

Non previste.

---

---

**Caratteristiche del seguente processo:**

**Gestione del cliente**

---

Elementi di forza dell'azienda

---

Giusto rapporto qualità / prezzo del prodotto finito rispetto dei tempi di consegna Svolgimento sia in fase preventiva che in fase realizzativa dell massimo interscambio di informazioni tramite rilievo in loco, dialogo serrato con le direzioni lavori e di cantiere, realizzazione del prodotto elemento per elemento.

---

Elementi critici dell'azienda

---

Mancanza di informazioni tecniche nella fase iniziale.

---

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

---

Maggior richiesta di informazioni all'atto dello sviluppo dell'offerta.

---

---

**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

---

Dal processo di checkup non sono state individuate esternalità.

---

Elementi critici dell'azienda

---

Dal processo di checkup non sono state individuate esternalità.

---

Obiettivi di miglioramento/sviluppo

---

Dal processo di checkup non sono state individuate esternalità.

---

---

**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

---

Aumento dello spazio a disposizione - PRIORITA' MASSIMA Acquisizione di certificazioni di prodotto - PRIORITA' INTERMEDIA.