MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

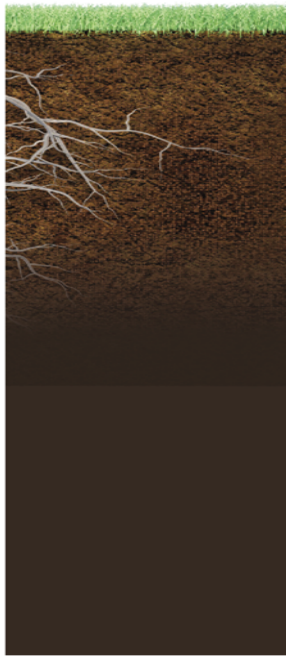
Cultura & Lavoro

Renato Benecchi

15 novembre 2019

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

UN' ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE



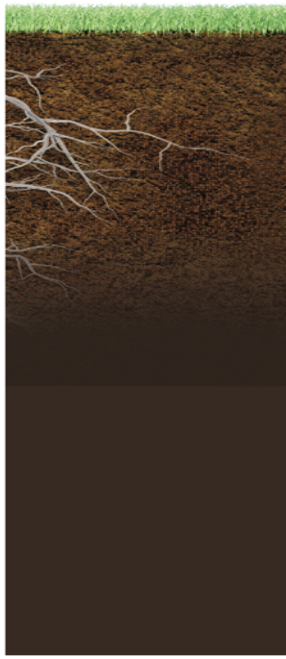
l'esperienza dello stabilimento Barilla di Cremona

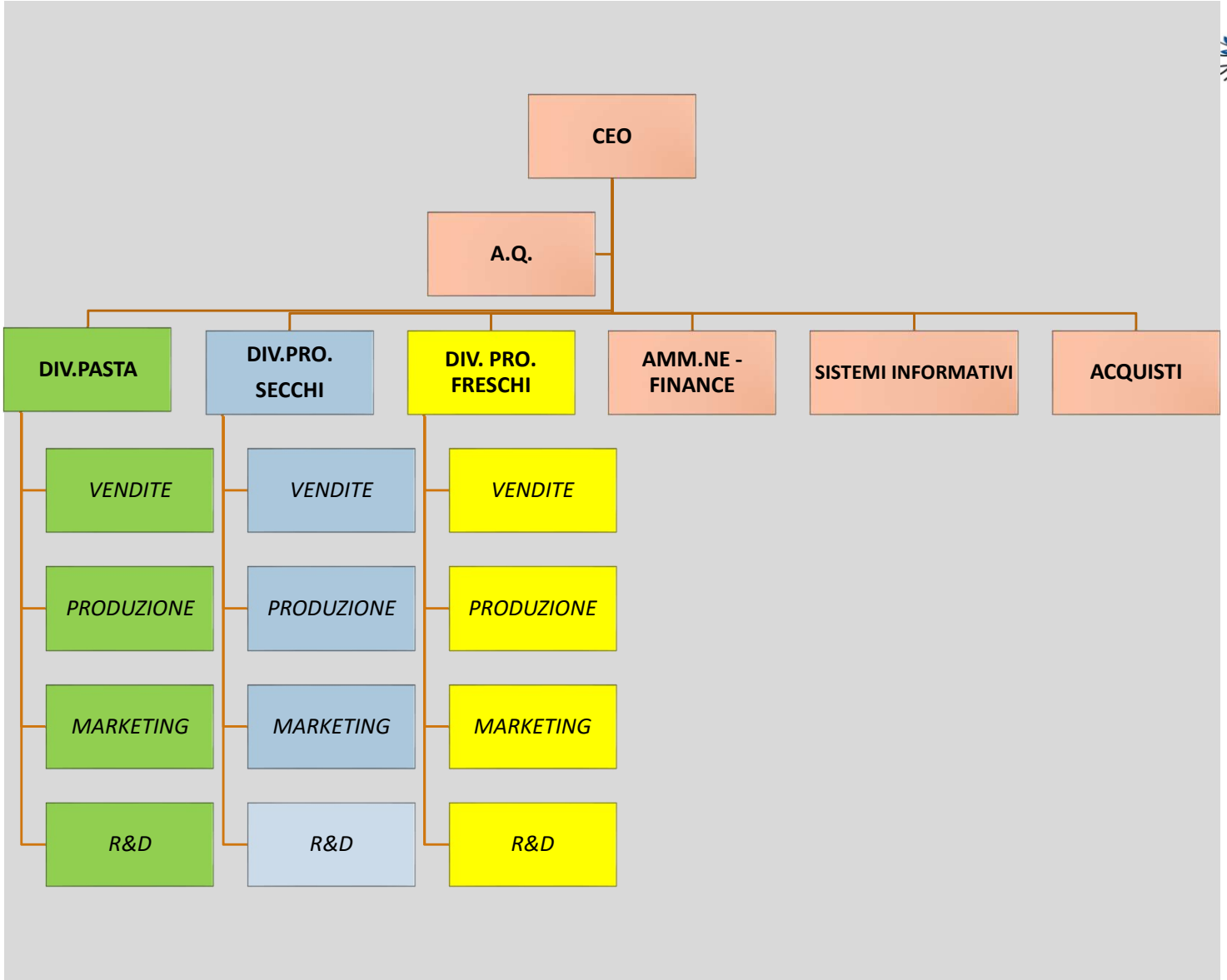
Mulino Bianco nasce a metà degli anni 70;

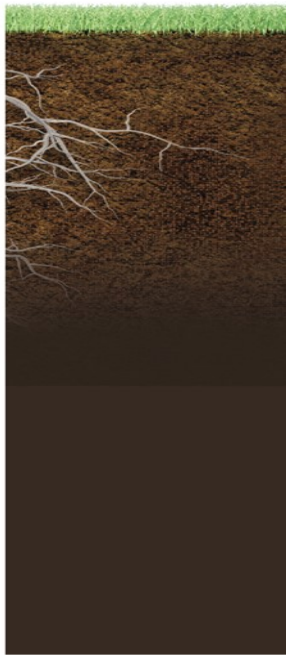
La gamma si sviluppa su due tipologie di prodotti: quelli ‘’secchi’’ (biscotti) e quelli ‘’freschi’’ (merendine, torte, pancarrè e pasta)

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

La diversificazione sia dei Marchi (Barilla vs Mulino Bianco) che dei prodotti (pasta vs prodotti da forno) comporta una revisione profonda del modello organizzativo aziendale




CEO
A.Q.
DIV.PASTA
DIV.PRO. SECCHI
DIV. PRO. FRESCHI
AMM.NE - FINANCE
SISTEMI INFORMATIVI
ACQUISTI
VENDITE
PRODUZIONE
MARKETING
R&D
VENDITE
PRODUZIONE
MARKETING
R&D
VENDITE
PRODUZIONE
MARKETING
R&D



MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

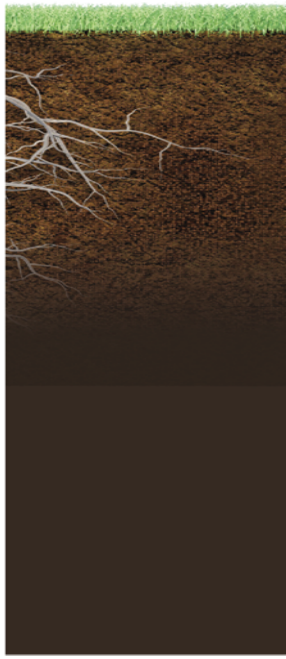
MULINO BIANCO

DIVISIONE PRODOTTI FRESCHI

Modello industriale

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

- Gamma prodotti in continua espansione;
- Shelf-life dei prodotti ridotta rispetto ai concorrenti;
- Rete commerciale basata su Concessionari;
- Produzione tutta esterna;
- Distribuzione primaria dedicata

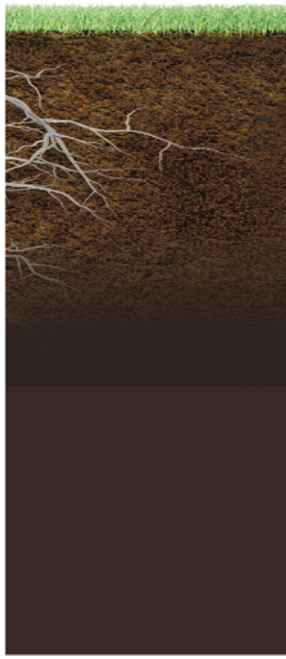


Strategia di sviluppo – anni ‘80-’90

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

Le assumptions di partenza:

- L’azienda ha acquisito il **know-how** tecnico-tecnologico dei vari prodotti;
- Mulino Bianco vale il **50%** del fatturato totale del gruppo;
- L’assetto produttivo esistente è si **efficace** ma relativamente **poco efficiente**;
- I volumi produttivi, in crescita, richiedono **investimenti** che i copackers non riescono a sostenere;



Strategia di sviluppo – anni ‘80-’90

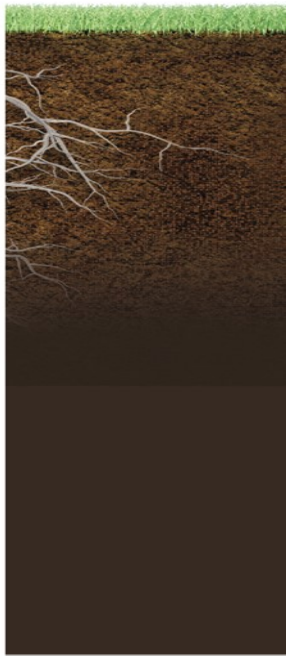
MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

….e quindi

- L’azienda decide di attuare un piano di investimenti che porti a produrre tutti prodotti in **stabilimenti di proprietà**, con evidenti vantaggi di **efficienza e qualità**;

- Il piano prevede di sviluppare tre siti produttivi allocati geograficamente al **Nord, Centro e Sud**;

- Il timing prevede di attivare il primo sito (Ascoli Piceno) nel **1982**, a seguire il secondo (Melfi) nel **1986** e il terzo (al Nord) entro il **1993**.



Strategia di sviluppo – anni ‘80-’90

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

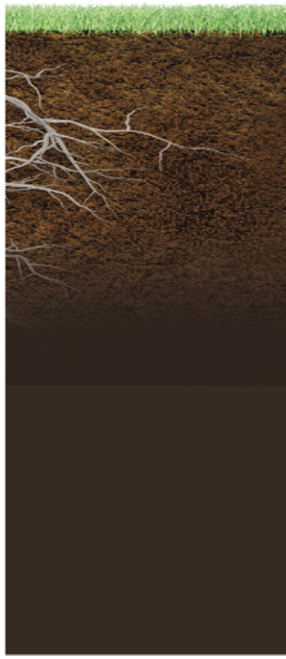
- Per il sito produttivo del Nord viene deciso di percorrere una strada diversa da quella della costruzione di un nuovo sito «da prato verde».

- Questo progetto si conclude nel 1993 con la nascita del terzo polo produttivo Barilla (a Cremona), frutto della **acquisizione** di un plant esistente (già ns copacker)

Il contesto esterno

Il contesto esterno (mercato, fornitori, concorrenti, distribuzione, abitudini di consumo…..) presenta una elevata **variabilità** e un altrettanto forte grado di **imprevedibilità**.

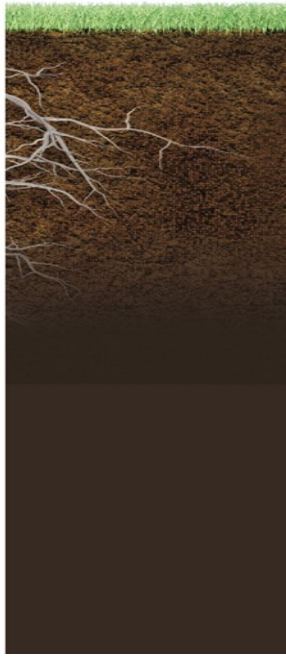
Tutto questo si traduce in una «domanda» di prodotto che porta a stressare il sistema produttivo nel suo complesso.



Per rispondere alle esigenze del mercato occorre mettere in campo una diversa organizzazione del lavoro che ci permetta di utilizzare meglio le risorse disponibili (uomini e impianti) massimizzando efficacia ed efficienza.

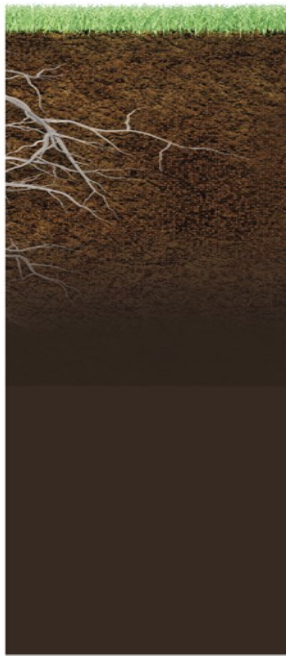
La leva organizzativa che risulta indispensabile e vincente è la

FLESSIBILITA'



LO STABILIMENTO DI CREMONA

- Area di proprietà di **125.000 m2;**
- Area coperta circa **20.000 m2;**
- Personale occupato **oltre 300 unità;**
- **Sette** linee di produzione;
- Si producono **merendine, torte e pani** industriali;
- Produzione annua > **30.000 tons;**
- Organizzazione del lavoro su **tre turni avvicendati;**
- Utilizzo linee su **5 giorni**.



MODELLO ORGANIZZATIVO

Organizzazione del lavoro in atto

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

ORARIO DI LAVORO

1. A spezzato 8,30-12,30 14,00-18,00
2. A turni 6,00-14,00 14,00-22,00 22,00-6,00

DISTRIBUZIONE GIORNI DI LAVORO

1. Su 5 giorni con due riposi consecutivi
2. Su 6 giorni con ricorso allo straordinario

Organizzazione del lavoro in atto

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

DISTRIBUZIONE GIORNI DI LAVORO

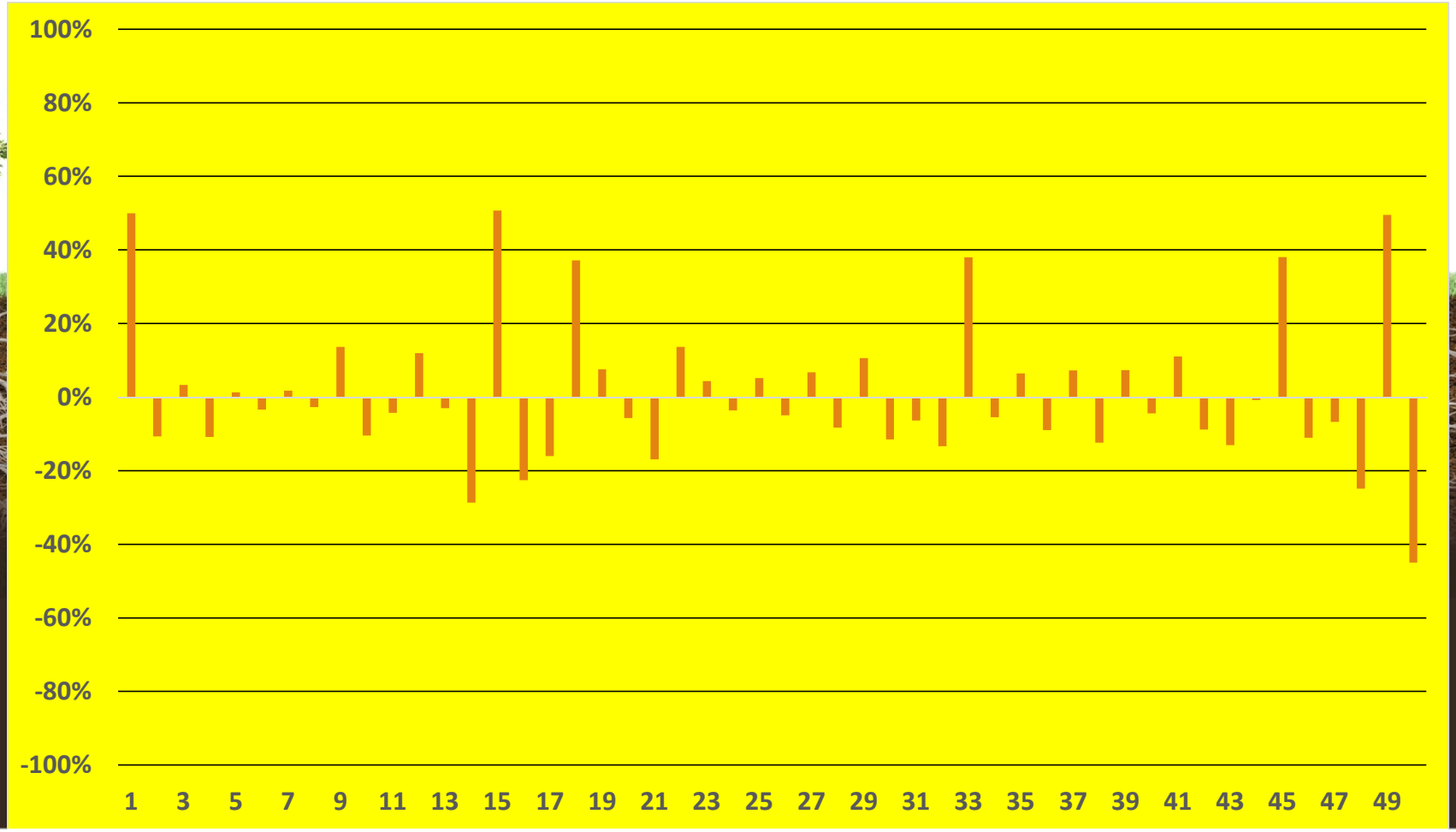
a) Su 5 giorni con due riposi consecutivi

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
Riposi consecutivi	L	L	L	L	L	R	R

b) Su 6 giorni con straordinario

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
Con straordinario	L	L	L	L	L	STR	R

Produzioni settimanali
variazione % su settimana precedente



MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

Come possiamo gestire questa variabilità ?

Sul fronte della organizzazione del lavoro:

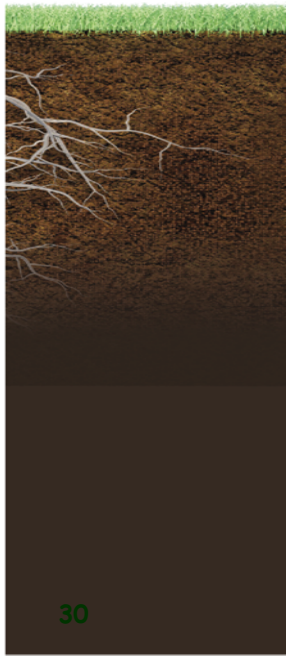
strutturandoci per poter utilizzare le linee in funzione della richiesta (se alta su 7 giorni= **+ 40%**), se bassa su meno di 5

DOBBIAMO RIPENSARE IL MODO DI ORGANIZZARE IL LAVORO SULLE LINEE PRODUTTIVE

GLI OBIETTIVI DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

1. Dimensionare gli organici al **minimo** livello necessario;
2. Garantire tempi di reazione del modello adeguati **(settimana)**;
3. Affrontare i picchi massimi di richiesta utilizzando gli impianti anche su **7 giorni**;
4. Rispondere ai cali delle richieste ridimensionando drasticamente l'utilizzo delle linee (anche **0 giorni**);
5. Definire un modello con costi gestionali **"ragionevoli"**;
6. Condividere il modello con i tutti i collaboratori e le loro rappresentanze (si arriva ad un **accordo sindacale**).



Nuova organizzazione del lavoro

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

a) Su 5 giorni con riposi a scorrimento

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
Riposo a scorrimento	L	L	R	L	L	L	R

b) Su 6 giorni con flessibilità

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
In flessibilità	L	L	L	L	L	FLEX	R

c) Su meno di 5 giorni con flessibilità

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
In flessibilità	L	L	L	FLEX	FLEX	R	R

GLI OBIETTIVI DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

MANAGER VOLONTARI PER LA FORMAZIONE PARMA

- Orario di lavoro settimanale variabile
- Mobilità interna fra i reparti
- Operatori polivalenti
- Operatori polifunzionali