



# RICETTA PER UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

CAMEO, AZIENDA DOLCIARIA DEL GRUPPO DR. OETKER, HA INTRAPRESO UN PERCORSO DI TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA. ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI METODOLOGIE AGILI, LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI E LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE, L'AZIENDA RIDISEGNA IL PROPRIO MODELLO PRODUTTIVO PER RISPONDERE ALLE SFIDE DEL MERCATO CONTEMPORANEO



## Gaia Fierler

Dall'Automation alla Smart Organization. Questo il progetto strategico di cameo negli ultimi tre anni, l'azienda dolciaria del Gruppo tedesco Dr. Oetker, con produzione in Italia a Desenzano del Garda. Le Operations stanno facendo leva su riorganizzazione in chiave "Agile" e digitalizzazione dei processi, con decisioni più "data driven". L'azienda aveva già fatto importanti investimenti in automazione di fabbrica in anni pre Covid e aveva introdotto il MES (Manufacturing Execution System) a supporto della produzione, ma mancava ancora

un ingrediente fondamentale per rispondere a una crescente complessità. Serviva l'introduzione di un nuovo disegno industriale dei flussi dell'organizzazione per rispondere a nuove esigenze (in primis ricambio generazionale e nuovi mercati), sfruttando anche la valorizzazione dei dati grazie alle nuove tecnologie digitali. Così, con il supporto di Bonfiglioli Consulting, negli ultimi tre anni cameo realizza un nuovo disegno di fabbrica: lavora sui processi, standardizzandoli il più possibile dove c'è ancora l'intervento umano per ridurre le sacche di inefficienza, come nei passaggi di consegna tra un turno e l'altro e nei cambi forma-

to. Lavora sull'organizzazione, con un diffuso upskilling del personale, in ottica di polivalenza e poli-competenza per far fronte a un improvviso calo di manodopera (circa l'80% in manutenzione) a causa di un veloce ricambio generazionale. Introduce team interfunzionali a supporto dell'eccellenza produttiva ("Manufacturing Excellence") e accorcia la catena decisionale. "Oggi l'autonomia decisionale arriva fino all'addetto di linea, grazie anche a un facile accesso ai dati, con un MES efficace sia sulle perdite tecniche sia su quelle organizzative. Inoltre, la produzione è organizzata in "Cluster di linee", che supporta-

no le decisioni operative quotidiane direttamente sul campo", racconta Marco Brandalesi, Principal Supply Chain, Manufacturing e Operational Excellence di Bonfiglioli Consulting. In sostanza, cameo adotta i concetti "Agile" e "Smart", investendo su formazione, competenze, gruppi interfunzionali, proattività e valorizzazione del dato anche in fabbrica.

## LA CULTURA AGILE PER AFFRONTARE LE NUOVE SFIDE

La modalità di lavoro "Agile" entra in cameo in epoca pre-Covid, supportata dalla volontà manageriale



## CAMEO ITALIA IN NUMERI (2024)

DAL 1933 IN ITALIA, FILIALE DEL GRUPPO TEDESCO DR. OETKER, SPECIALIZZATO IN LIEVITI, INGREDIENTI, MISCELE E PREPARATI PER DOLCI E PIZZE.

- DAL 1958 SPOSTA LA SEDE PRODUTTIVA E COMMERCIALE DA MILANO A DESENZANO DEL GARDA (BS).
- NEL 2017 INAUGURA IL CAMPUS, NUOVA SEDE A DESENZANO SU 5MILA MQ E 4 PIANI, CERTIFICATA LEED® GOLD (LEADERSHIP ON ENERGY AND ENVIRONMENT DESIGN) CON IMPIANTO FOTOVOLTAICO ED ENERGIA GEOTERMICA.
- 387 COLLABORATORI DI CUI 120 IN PRODUZIONE.
- 249 MILIONI DI EURO DI FATTURATO.
- 900 TIPOLOGIE DI PRODOTTI DOLCI E SALATI (TORTE, PIZZE E DESSERT) PER RETAIL E HO.RE.CA.

di sponsorizzare una cultura di leadership orientata al lavoro per obiettivi e alla delega decisionale. Questo cambiamento prevede la creazione di team interfunzionali su temi digitali e per gestire in modo nuovo le attività tradizionali. Il nuovo approccio si avvale di tool collaborativi per gestire e facilitare il lavoro dei gruppi interfunzionali, con una catena decisionale corta, senza troppa gerarchia, con risorse scelte per competenza e non per ruolo o per posizione geografica. È un nuovo modo di lavorare che sostiene una nuova cultura: decidere velocemente e rispondere al mercato tempestivamente senza troppi freni organizzativi, con team di supporto al perseguimento dell'eccellenza produttiva. Questa nuova modalità arriva presto anche in produzione, che si trova a fronteggiare una serie di nuove sfide, dopo anni di sostanziale stabilità di mercato (italiano) e di personale altamente fidelizzato, fatta esclusione per l'impennata del 30% in più di produzione di lieviti durante il Covid. Cameo gestisce la crescita improvvisa della domanda, organizzando squadre separate sui turni di produzione (doppio e triplo, senza far incontrare i gruppi

di lavoro per garantire la continuità del business) e con il contributo operativo volontario e proattivo di parte del personale impiegatizio. Superata l'emergenza, il sito produttivo si trova comunque ad affrontare una serie di nuove sfide. Per l'headquarter oggi l'Italia non è più una Business Unit a sé stante, ma una "Production Unit", sottoposta a benchmark continuo con gli altri siti su produttività, saturazione dei mezzi di produzione e mercati di distribuzione. Ne deriva che al sito produttivo di Desenzano si inizia a chiedere di produrre anche per altri Paesi europei, dovendo gestire un aumento non solo di volumi, ma anche di complessità assortimentale: nuove filiere per approvvigionamento, piani di produzione, distribuzione. Al contempo, negli stessi anni l'azienda vive un veloce ricambio generazionale, per la raggiunta età pensionabile di numerosi operatori storici del sito. Il risultato è un improvviso calo di know-how in produzione e manutenzione. In aggiunta, tre anni fa viene integrata la produzione di Rebecchi Food Systems, azienda di decorazioni dolciarie, con la necessità di portare a bordo nuove risorse.

“Ci siamo resi conto all'improvviso di essere rimasti indietro organizzativamente, nonostante gli investimenti in automazione con una produzione fortemente automatizzata. Avevamo contato troppo sulle competenze storiche aziendali, senza prepararci al ricambio generazionale da un lato, e senza prevedere l'aumento di complessità dall'altro. Avevamo le tecnologie, ma le sacche di inefficienza si nascondevano altrove. Così,



nell'ultimo triennio abbiamo iniziato a puntare di più su ingegneria di processo da un lato e sulle persone, le competenze e il supporto dei dati dall'altro, per prendere decisioni tempestive e allargare la platea decisionale, professionalizzando i nostri operatori", spiega Renato Sorlini, Executive Manager Production and Engineering di cameo spa.

### MIGLIORARE, PUNTANDO ALLA MANUFACTURING EXCELLENCE

Con il nuovo disegno organizzativo, accompagnato da Bonfiglioli Consulting, l'azienda introduce dei centri di competenza a supporto delle decisioni industriali. In pratica, si rinforzano o nascono team interfunzionali per guidare i processi produttivi e puntare alla "Manufacturing Excellence". Lo Smart Production Planning passa da due a quattro persone e viene introdotto il Performance team, una sorta di Sales&Production Planning, per integrare meglio do-



**Renato Sorlini,**  
Executive Manager Production  
and Engineering di Cameo Spa

manda e offerta e dare una migliore risposta ai mercati. Altra leva utilizzata è la professionalizzazione delle funzioni, da un lato per risolvere il problema della carenza di competenze, dall'altro per ridurre le inefficienze organizzative. "Sul breve periodo l'organizzazione può sembrare meno efficiente con una ridondanza di competenze, ma in realtà stiamo vedendo sul campo che, con una combinazione diversa delle competenze in ottica polivalente, i flussi produttivi



**Marco Brandalesi,**  
Principal Supply Chain, Manufacturing  
e Operational Excellence  
di Bonfiglioli Consulting

subiscono meno rallentamenti", commenta il manager di cameo. Per esempio, si è intervenuto su una maggiore professionalizzazione della manutenzione, sfruttando anche l'analisi dei dati derivati dalla raccolta di dati del MES sul funzionamento e produttività delle macchine. Oggi ci si basa su piani di manutenzione preventiva e non solo reattiva, gestiti da un manager della manutenzione. Al contempo, sono stati professionalizzati i leader di linea che, con l'accesso diretto ai dati di fabbrica, possono intervenire tempestivamente su alcune riprogrammazioni delle mac-

chine, o sostituzioni di parti, senza dover attendere il manutentore o il responsabile delle Operations con rallentamenti o fermi macchina. "Con una formazione adeguata per gestire i nuovi strumenti digitali, l'azienda sta ottenendo una maggiore efficienza produttiva: responsabilizzazione del personale operativo e polivalenza delle competenze consentono di alternarsi nelle mansioni, riducendo i colli di bottiglia tra un'attività e l'altra grazie a una pianificazione dinamica della manodopera, impensabile prima di questa rivoluzione copernicana", conclude precisando Marco Brandalesi. ▲

## ATTITUDINE VINCE SU COMPETENZA NELL'ORGANIZZAZIONE SMART

In cameo, forti dell'esperienza di un rapido ricambio generazionale, è stato messo a punto un criterio di selezione dei nuovi assunti (una quindicina negli ultimi anni su 110 dipendenti nelle Operations) e di upskilling del personale interno, con una rinnovata attenzione all'attitudine, piuttosto che alle sole classiche competenze tecniche. "Perché le capacità tecniche si imparano, l'attitudine è una predisposizione che hai o non hai e alcune sono sempre più fondamentali per una organizzazione Smart", spiega Sorlini. Le attitudini considerate preziose nell'organizzazione di cameo sono almeno tre:

**1. Far crescere gli altri, senza gelosie o timori per la perdita del proprio ruolo**

Cogliere il valore della condivisione del "saper fare" aziendale per far crescere tutta l'organizzazione, senza far perdere all'azienda know-how tecnico e potere competitivo.

**2. Essere proattivi nel prendere decisioni e assumersi responsabilità**

Garantiti gli strumenti necessari alla presa di decisione, avere una mentalità imprenditoriale in azienda, senza trincerarsi dietro alibi o attendismi deresponsabilizzanti. Non avere paura di sbagliare.

**3. Lavorare in gruppo per guidare l'organizzazione verso l'eccellenza operativa**

Apertura all'ascolto e al confronto tra divisioni aziendali diverse, prendendo decisioni interfunzionali che vadano oltre il proprio silos e tengano conto dell'azienda come sistema.