

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

AT : BASILICATA

Azienda : LAURIERI SRL

Ambito tematico strategico: Innovazione tecnologica di processo e di prodotto

Titolo : ROBOTICS - R.isorse fO.rmative, B.usiness innO.vation & T.echnologl.C.al S.olutions per Laurieri

Codice identificativo del piano: AVI/103/15

A cura di : Marcello Faggella

Rapporto realizzato nel mese di Dicembre 2019

INDICE

- 1. Introduzione**
- 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**
- 3. La gestione del processo formativo**
- 4. Conclusioni**

1.Introduzione

L'azienda Laurieri S.r.l. è situata a Matera, Capitale Europea della Cultura per il 2019, famosa anche per la sua lunga e consolidata tradizione nel settore della panificazione. L'azienda Laurieri da sempre si è distinta nel panorama industriale lucano per aver saputo coniugare qualità artigianale e modelli di produzione industriale.

L'espansione crescente dei mercati serviti e la diversificazione dei clienti sono frutto di costanti investimenti in tecnologie e controllo della qualità, cruciali in un settore, quello alimentare, dove i clienti sono sempre più esigenti e ricercano prodotti sempre nuovi e facili da consumare.

L'individuazione di quest'azienda per il monitoraggio valutativo è stata pertanto legata alla certezza che l'analisi di quest'azione formativa sarebbe stata di sicuro interesse come caso di studio e come applicazione concreta della formazione continua abbinata ad un parallelo investimento tecnologico.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1976 dai fratelli Nicola e Francesco Laurieri, l'azienda ha vissuto nel corso degli anni un intenso processo di sviluppo, abbandonando le dimensioni di impresa a

conduzione familiare e assumendo le caratteristiche di una piccola e media impresa, dotata di un moderno stabilimento di produzione e proiettata verso i mercati di tutto il mondo.

L'azienda produce una vasta gamma di prodotti da forno dolci e salati, che possono essere suddivisi in tre principali categorie: dolci, salati e grissini.

Fino all'inizio degli anni '90, l'azienda si dedicava alla produzione e vendita al dettaglio dei prodotti da essa realizzati, nonché la fornitura degli stessi ad altri panifici nelle zone limitrofe. Nel 1992, l'azienda decise di offrire i propri prodotti ad una clientela molto più vasta ed iniziò a partecipare a fiere agroalimentari internazionali offrendo una gamma di prodotti artigianali e di qualità elevata sotto il marchio "Dolcezze & Saponi", marchio successivamente registrato a livello europeo. Gli articoli riscontarono molto interesse da parte di operatori internazionali i quali consideravano i prodotti dalle caratteristiche artigianali una valida alternativa ai prodotti industriali già presenti sul loro mercato. Dopo appena due anni per far fronte alla crescente richiesta, l'azienda aprì il primo opificio, di oltre 1.000 mq, dedicato interamente alla produzione di biscotteria. Il processo produttivo rimase principalmente artigianale, anche se integrato in parte con dei macchinari semi-automatici. Negli anni seguenti l'azienda rafforzò molto la sua presenza nei mercati stranieri e continuò ad incrementare la sua capacità produttiva trasformandosi da una piccola ditta a

conduzione familiare in una piccola-media impresa. All'inizio dell'anno 2005, l'azienda dovette potenziare l'impianto di produzione che riusciva a stento a sostenere le quantità richieste dai clienti. Da questa esigenza è sorto l'attuale stabilimento sito nella zona industriale di La Martella, Matera.

Sinora l'azienda si è concentrata quasi totalmente sullo sviluppo delle vendite in mercati esteri dove oggi può vantarsi di rapporti consolidati con clienti in tutto il mondo. Infatti, ad oggi il volume d'affari generato dai clienti esteri dell'azienda corrisponde ad oltre il 80% del fatturato totale. Per quanto concerne i canali distributivi utilizzati, l'azienda ricorre, in particolar modo, a ditte importatrici nei vari territori anche se usufruisce per alcuni mercati della collaborazione di agenti di commercio e/o brokers. In alcuni casi, l'azienda intraprende rapporti commerciali direttamente con la GDO estera per la fornitura di prodotti a marchio aziendale e a private label.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'obiettivo strategico che la Laurieri Srl si è posta di raggiungere a seguito di questa innovazione tecnologica è quello di diventare leader produttore nei settori di mercato degli snack da forno dolci e salati, con prodotti di elevata qualità, confezionati in formato monoporzione, distinguendosi da una concorrenza al momento molto debole e poco reattiva ai cambiamenti del mercato.

La soluzione innovativa si presenta come la massima espressione di flessibilità e permette di variare, in un arco di tempo brevissimo, le tipologie e le dimensioni di prodotto desiderate in settori fortemente ricettivi ai cambiamenti rispondendo ad una clientela che tende a sostituire i pasti con gli snack.

L'azienda Laurieri Srl a seguito di indagini di marketing e ricerche di mercato, ha infatti individuato una sempre più crescente domanda relativa a prodotti dolci e salati secchi (biscotti e/o cracker). Tale aumento di domanda va di pari passo con l'esigenza di avere tipologie di prodotti più variegati per ogni singola confezione e che attirino maggiormente l'attenzione del cliente grazie ad un packaging nuovo e sempre più pratico.

E' opinione della dirigenza aziendale che tali risultati, in un mercato sempre più competitivo, con uno stress sui prezzi sempre più spinto, possano essere raggiunti grazie ad una robotizzazione avanzata ed a processi innovativi sempre più orientati alla digitalizzazione di tutte le fasi della produzione.

Nei settori tradizionali (GDO) i prodotti da forno vengono generalmente confezionati secondo due modalità: verticale e orizzontale. La prima, prevede che il prodotto venga confezionato alla rinfusa nei sacchetti. I macchinari dedicati a questo tipo di confezionamento prendono il nome di VFFS (Vertical Form Fill Seal). La seconda invece prevede un confezionamento ordinato con impianti di grandi dimensioni

e vincolati dalle stesse dimensioni del prodotto finito. Il confezionamento in questione avviene con “stacker” e griglie di ordinamento (es. Oro Saiwa).

L'azienda Laurieri Srl ha deciso di utilizzare un'isola di Robot “Flex Picker” dedicati al prelievo e ordinamento dei singoli biscotti nelle sedi delle confezionatrici orizzontali. La soluzione presa in considerazione ha un elevatissimo grado di flessibilità e rapidità di processo nell'ambito del confezionamento di prodotti di diversa forma e tipologia.

Questi tipi di robot sono stati creati su richiesta dell'azienda Laurieri Srl, che cerca soluzioni automatizzate per gli ambienti produttivi, dove uomo e robot possano coesistere e lavorare insieme. Tali tipologie di robot, che intervengono in particolare nella fase di confezionamento, possono essere integrati in qualsiasi linea esistente ove il prodotto pre-calibrato arrivi alla rinfusa su un nastro e lo si confezioni in modo completamente automatico e ordinato all'interno di apposite confezioni. Un sistema di visione artificiale individua i singoli pezzi e comunica il baricentro al robot che eseguirà il prelievo. Con un' “interfaccia – operatore” verrà inserita la tipologia di confezione che si vuole lavorare ed il robot a questo punto potrà prelevare e depositare direttamente il prodotto nella confezione.

L'automazione, inoltre, riguarda anche le fasi precedenti al confezionamento, prevedendo il prelievo degli ingredienti utilizzati per la produzione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

5 erano gli obiettivi aziendali che l'azienda si era posta con questo nuovo investimento :

- drastica riduzione dei costi di manodopera;
- aumento della produttività;
- gestione dell'innovazione reattiva e flessibile in grado di soddisfare le richieste del consumatore;
- riduzione dei lead time di produzione e distribuzione dei prodotti rispetto allo stato attuale;
- progettazione modulare per posporre la differenziazione del prodotto più a lungo possibile

Tali obiettivi portavano di conseguenza ad un'integrazione più efficace di tutte le procedure di controllo di gestione e dei processi di sicurezza e qualità alimentare a monte e a valle del percorso produttivo.

Tale nuova ottica ha costretto l'area del personale a costruire percorsi paralleli di formazione del personale adeguati alle nuove strategie.

Al fine di fornire le competenze adeguate agli obiettivi strategici da raggiungere sono state sviluppate le seguenti azioni formative :

- MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE IN FASE DI PRODUZIONE: VALIDAZIONE NUOVE RICETTE E PARAMETRI DI PROCESSO
- MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE IN FASE DI CONFEZIONAMENTO: VALIDAZIONE NUOVI MATERIALI E MODALITÀ DI PACKAGING
- INNOVAZIONE NEL PACKAGING: MATERIALI, CONFEZIONI E CONFORMITÀ AL REG. 1169/2011/EU
- INNOVAZIONE DI PRODOTTO: NUOVE RICETTE E PARAMETRI DI PRODUZIONE E RELATIVE VERIFICHE
- GESTIONE DELL'INNOVAZIONE E TECNOLOGICA IN AZIENDA: ANALISI PERICOLI E RISCHI PER NUOVI PRODOTTI E PROCESSI
- MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE: ADEGUAMENTO DEL SISTEMA QUALITÀ- SICUREZZA ALIMENTARE ALL'EDIZIONE 2015 DEL BRC FOOD
- INNOVAZIONE INFRASTRUTTURALE E IMPIANTISTICA: PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI BUONE PRATICHE DI MANUTENZIONE ALIMENTARE ANCHE IN OTTICA DI SICUREZZA ALIMENTARE
- INNOVAZIONE NEL PROCESSO DI MANUTENZIONE: PROGRAMMI DI MANUTENZIONE PROGRAMMATA PER LE NUOVE LINEE DI PRODUZIONE E CONFEZIONAMENTO
- INNOVAZIONE NEL PROCESSO DI PACKAGING: L'UTILIZZO DEL SOFTWARE E LA GESTIONE DELL'ISOLA ROBOTIZZATA

La definizione di metodologie e modelli di intervento è stata realizzata mediante la programmazione di una serie di incontri tra i rappresentanti dell'azienda al fine di definire i modelli di formazione continua e le metodologie da adottare durante l'implementazione del piano.

Fondamentale il ruolo del Comitato Tecnico Scientifico che ha supportato il team in ogni fase del percorso adattando di volta in volta le attività formative agli obiettivi tecnologici da raggiungere.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Come in tutti i progetti industriali che prevedono un profondo cambiamento dei processi produttivi, dalla formazione ci si aspettava di sostenere tale processo non solo fornendo le competenze necessarie ma anche aiutando il personale coinvolto nel sentirsi parte attiva di questo importante cambiamento.

Collateralmente all'analisi industriale è stata svolta un'analisi dei fabbisogni formativi da colmare. L'installazione di nuove linee necessitava di una formazione e di un addestramento agli operai di produzione e confezionamento proprio sul funzionamento delle macchine installate, oltre che ai manutentori presenti in azienda che dovevano avere dimestichezza con l'utilizzo delle macchine per la risoluzione immediata di eventuali problematiche.

Inoltre la completa revisione del Sistema Qualità e Sicurezza alimentare rendeva necessario l'aggiornamento della formazione per i responsabili dei processi aziendali.

La nuova configurazione tecnologica e i nuovi prodotti che venivano messi in produzione imponevano una formazione approfondita legata alle nuove materie prime, ai nuovi impianti e macchinari, ai nuovi processi utilizzati, anche in termini di gestione degli allergeni.

Dall'attività formativa ci si aspettava quindi la capacità di colmare gli inevitabili GAP dovuti all'innovazione tecnologica sia per il personale già assunto che per quello da assumere, evento che comporterà, naturalmente, ulteriori periodi di formazione/addestramento in futuro.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Dalla relazione finale sul piano emergeva già che l'impatto della formazione era stato ampiamente indagato attraverso una traccia di intervista sottoposta ai responsabili aziendali.

Nello specifico è stato richiesto di esprimersi circa gli effetti sull'azienda derivanti dalla partecipazione al piano quali: il potenziamento delle competenze, il miglioramento della competitività sul mercato, il miglioramento nell'utilizzo delle strumentazioni. Tali analisi hanno prodotto risultati estremamente positivi portando l'azienda a confermare che grazie alla formazione erogata l'azienda ha potuto centrare

tutti gli obiettivi strategici che si era posta sia in termini di quote di mercato che in termini di innalzamento degli standard qualitativi.

Dall'intervista svolta ai lavoratori è emerso che la formazione ricevuta non solo è stata necessaria per metterli nelle condizioni di operare sulle nuove macchine ma è stata anche elemento fondamentale per la loro crescita in termini di carriera.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda Laurieri srl ha affrontato negli ultimi anni della sua storia profondi cambiamenti che l'hanno vista crescere sia in termini di fatturato che di quote di mercato andando a soddisfare esigenze molto particolare grazie al livello qualitativo dei suoi prodotti ed all'attenzione che dedica anche a variabili quali il packaging e le nuove esigenze alimentari.

Per soddisfare le richieste sempre crescenti di una clientela che è per la maggior parte estera, ha dovuto sviluppare due nuove linee produttive completamente robotizzate che portavano con se nuove esigenze formative per il personale impiegato.

La perfetta comprensione delle esigenze d'innovazione, il coinvolgimento di un partner scientifico come il CAISIAL della Federico II di Napoli con una lunga esperienza nel settore, e la

perfetta aderenza del percorso formativo alla domanda di formazione hanno fatto sì che il progetto rappresentasse il giusto tassello a completamento di tutto l'investimento portando a risultati concreti in termini di competitività per l'azienda e di soddisfazione e progressi di carriera per i lavoratori.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno è stata realizzata attraverso un confronto tra i referenti aziendali, i destinatari della formazione e i consulenti esterni incaricati di svolgere l'attività formativa.

Tale processo è partito da un esame dei processi interni dell'azienda, le sue caratteristiche, la tendenza all'innovazione, le conoscenze di partenza dei lavoratori.

Obiettivo di tale esame era l'individuazione delle principali esigenze di sviluppo dell'azienda, le sue criticità, i ruoli professionali da coinvolgere. Dal punto di vista dei lavoratori ha permesso di inquadrare le loro attese rispetto al progetto di formazione e i principali gap da colmare secondo il loro punto di vista.

L'analisi non si è esaurita nella fase di progettazione ma è continuata anche nella fase di attuazione, andando ad adattare il percorso alle esigenze che via via sono emerse.

Anche in questa fase il supporto del CAISIAL della Federico II di Napoli è stato fondamentale per inquadrare il fabbisogno formativo dei destinatari nell'ottica della necessità di competenze richieste dai nuovi impianti.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte nelle attività formative, sia direttamente che indirettamente, sono le seguenti : il prof. Paolo Masi, direttore del CAISIAL, Centro di Ateneo per l'Innovazione e Sviluppo dell'Industria Alimentare dell'Università degli Studi di Napoli FEDERICO II, la prof.ssa Annalisa Romano e il prof. Raffaele Romano Tecnologi alimentari/docenti universitari a contratto e project assistant per l'innovazione tecnologica nelle aziende alimentari del CAISIAL, il dott. Vincenzo Oliano consulente esperto in materia di innovazione tecnologica di prodotto e di processo. Il CAISIAL è Centro di servizi nato per affiancare le aziende del settore alimentare nel percorso che porta dalla nascita alla realizzazione di un nuovo prodotto o di un nuovo processo. E' una struttura trasversale che consente di valorizzare le risorse e le competenze presenti nell'Ateneo Federico II.

Dotato di una propria struttura e di personale tecnico il Centro offre alle aziende che vogliono realizzare delle

innovazioni la possibilità di usufruire di strutture tecniche dove sperimentare su scala pilota nuovi prodotti e nuove soluzioni tecnologiche professionalità che possano affiancare il management aziendale nell'individuare una idea innovativa, interpretare i bisogni dei consumatori e della distribuzione, valutare tra le diverse ipotesi quella più conveniente, esaminare la fattibilità economico-finanziaria.

Il Centro è dotato di un osservatorio per rilevare e trasmettere alle aziende l'evoluzione dei bisogni dei mercati, gli obiettivi strategici individuati da esperti di settore, le nuove tendenze dei consumatori, di un punto di assistenza per la valutazione tecnica ed economico-finanziaria delle idee e di una struttura produttiva per la realizzazione di prototipi e per la loro ottimizzazione.

Ai 3 professori del CAISIAL è stato affidato il compito di costituire un Comitato Tecnico Scientifico, a supporto dell'attività formativa, e la realizzazione del seminario - "Metodi innovativi nel packaging agroalimentare" al fine di diffondere i risultati del percorso svolto dalla ditta Laurieri.

Il dott. Oliano, consulente storico dell'azienda con consolidata esperienza nell'automazione industriale, ha svolto tutta la parte formativa.

Per quanto riguarda i destinatari le figure professionali coinvolte sono stati gli addetti ufficio assicurazione e controllo qualità, gli operatori di produzione, gli operai di confezionamento, gli operatori manutenzione.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Dall'analisi della documentazione e dalle interviste effettuate è emerso in modo chiaro che ogni fase dell'attività formativa è stata approfondita sotto ogni aspetto.

L'analisi tecnica dell'innovazione di prodotto/processo, la descrizione della soluzione innovativa adottata e la definizione dei gap di competenze dei lavoratori sono state realizzate in modo molto puntuale così che tutto il processo successivo ne ha beneficiato in termini di efficacia delle attività formative.

Durante il percorso formativo si sono sviluppati modelli e metodologie di formazione continua incentrati su una tipologia di formazione esperienziale che ha privilegiato pertanto l'affiancamento riscontrando un elevato gradimento dei partecipanti. Importante il contributo del CTS che ha fornito in corso d'opera una serie di suggerimenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi progettuali.

Il piano di valutazione si è strutturato in 3 fasi: una fase interna che andasse a verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati, una fase esterna che andasse a monitorare il livello di gradimento dei discenti, una terza fase che andasse a valutare il grado di trasferimento sul lavoro delle nuove competenze acquisite.

Tali fasi sono state sviluppate mediante questionari di gradimento, test di autovalutazione, interviste ai responsabili aziendali e focus group.

3.4 Considerazione riepilogative

Tutto il percorso è stato molto ben progettato e coordinato. L'analisi del fabbisogno, la progettazione e gestione del percorso formativo e l'erogazione della formazione sono state fasi gestite in modo preciso ed efficace.

La riprova dell'efficacia del processo la si può ritrovare nei risultati della fase di valutazione che ha evidenziato un elevato gradimento sia da parte dei partecipanti che dei responsabili aziendali. In particolare questi ultimi relativamente alle tematiche: "potenziamento delle competenze" , "miglioramento della competitività sul mercato" e "miglioramento dell'utilizzo delle strumentazioni" hanno espresso la massima soddisfazione evidenziando alcune lacune solo per il fattore "sistemi di qualità" e "accrescimento della produttività".

Dalle interviste ai lavoratori è emerso come siano state particolarmente apprezzate le ore on the job.

Importante la collaborazione dell'ente di ricerca che ha apportato un contributo determinante a tutte le fasi del processo formativo.

4. Conclusioni

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Diversi gli elementi e fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

Sicuramente un'analisi dei fabbisogni approfondita e realizzata sul campo intervistando i diretti beneficiari della formazione.

In secondo luogo l'aver individuato come docente un consulente già conosciuto dai lavoratori che ha creato da subito empatia e comunicazione mediante "lo stesso linguaggio".

Fattore caratterizzante è stata la partnership con il CAISIAL i cui componenti hanno costituito il Comitato Tecnico Scientifico che ha fornito un importante supporto durante tutte le fasi del percorso formativo.

Tali fattori hanno fatto sì che tutte le azioni formative fossero perfettamente aderenti alle innovazioni tecnologiche introdotte in azienda così da permettere da subito ai lavoratori di utilizzare al meglio le nuove linee produttive.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La presenza del CTS ha rappresentato sicuramente una buona prassi. Il CTS si è incontrato in riunioni periodiche durante le quali è stata effettuata un'analisi dell'andamento delle

attività e dei risultati delle verifiche in itinere svolgendo in sostanza funzioni di indirizzo strategico.

Il CTS ha avuto inoltre il compito di verificare la coerenza delle attività con gli obiettivi prefissati del progetto e il raggiungimento degli stessi.

Interessante il seminario conclusivo dal titolo “Metodi innovativi nel packaging agroalimentare” che ha avuto il merito di fornire conoscenze di alto profilo sui sistemi del packaging alimentare con particolare riguardo a quello green oriented e migliorare le competenze del personale sui vantaggi derivanti dall’applicazione di tali metodi.

4.3 Conclusioni

Trasformazione digitale, innovazione tecnologica, digitalizzazione, concorrenza sui mercati internazionali, tutte sfide che oggi le imprese sono obbligate ad affrontare.

Processi così complessi portano in azienda rivoluzioni di grande impatto su tutte le aree dell’impresa che, se non affrontate con uno sguardo a 360 gradi, rischiano di avere effetti fortemente negativi sulla vita dell’impresa.

Referenti aziendali e lavoratori intervistati hanno espresso giudizi più che positivi sulla formazione a cui hanno partecipato.

I risultati concreti trasferiti dal referente aziendale e dai lavoratori hanno confermato il potere della buona formazione continua nell'innalzare la competitività aziendale. La formazione continua, con la sua capacità di incidere sulle persone che vivono in azienda, sui loro comportamenti, sulle loro competenze, sul coinvolgimento emotivo, permette di fornire gli strumenti adeguati alla gestione di tali cambiamenti.

Tale caso è un esempio classico di come la formazione possa fare da ponte per il superamento delle difficoltà poste dalla trasformazione digitale delle imprese anche grazie al supporto, insostituibile, di centri di ricerca qualificati.