

Ottimizzazione della produzione e politiche di retention: la strategia DeWalt per battere la concorrenza

DeWalt è una multinazionale americana, nata negli anni Venti del secolo scorso. Brand del gruppo Black and Decker, Dewalt è leader nella produzione e commercializzazione di utensili elettrici ed accessori professionali ad alta prestazione. Oggi, grazie alla forte esperienza ed innovazione continua che contraddistinguono l'etica aziendale, i prodotti DeWalt hanno raggiunto livelli qualitativi eccezionali che hanno portato al raggiungimento di importanti risultati sul mercato. La società è diventata leader del settore in Nord America, registrando il più alto tasso di crescita negli ultimi 5 anni. Migliaia di dipendenti e filiali in tutto il mondo, tra cui in tutta Italia, sono il risultato di una gestione aziendale centrata sulla ricerca, sulla valorizzazione delle persone, e sull'innovazione del prodotto. Pur tuttavia la concorrenza sul mercato di riferimento resta alta e, sebbene l'azienda abbia tenuto anche in tempo di crisi, per mantenere i siti competitivi ha dovuto attuare insieme una riorganizzazione dei processi produttivi e una strategia di gestione oculata dei costi di produzione.

Testimonianza di questa filosofia aziendale è anche il contratto integrativo siglato recentemente per lo stabilimento di Perugia, ove sono in forza circa 200 dipendenti. Analizzando l'accordo, emerge subito la volontà dell'azienda di utilizzare le buone relazioni industriali quale metodo privilegiato per confermare i trend positivi di vendita registrati nell'anno in corso, grazie all'introduzione di nuovi prodotti e ai miglioramenti apportati al processo produttivo e di vendita. **L'accordo è incentrato sull'impegno della società al raggiungimento degli obiettivi indicati dalla casa madre:** nel merito, al vertice delle aspettative nei confronti delle varie divisioni aziendali vi è la riduzione dei costi e l'incremento delle performance operative, seguendo specifici indicatori con cui vengono misurate settimanalmente i risultati dei vari *plant*, quali il livello di servizi al cliente finale (*Unit Fill Rate*), la minimizzazione dei livelli di magazzino (*Working Capital Turns*), la rapidità della risposta alle richieste del mercato e la flessibilità spinta del processo produttivo (*Every A every Day*).

Di riflesso, le parti hanno concordato di orientare sulla base di tali parametri l'attività dell'impianto perugino, incrementando le ore lavorate attraverso l'acquisizione di nuovi prodotti e processi e riducendo, al contempo, il costo delle produzioni esistenti. Inoltre, sono stati individuati alcuni progetti da realizzare nel biennio 2015 - 2016, tra cui la messa a punto di un nuovo assetto organizzativo, il miglioramento tecnologico degli impianti e un ulteriore sviluppo del reparto meccanica, il tutto "sia in chiave di maggiore dotazione di impianti che di soluzioni tecnico - organizzative impattanti sui livelli qualitativi e di efficienza e quindi, sulla competitività delle lavorazioni".

Per portare a termine tali ambiziosi obiettivi, nel testo si fa espressamente riferimento alla

Ottimizzazione della produzione e politiche di retention: la strategia DeWalt per battere la concorrenza

necessità di “partecipazione e impegno di tutti i collaboratori, nessuno escluso”, affinché risulti possibile “valutare e sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro, al fine di garantire la flessibilità richiesta dalla variabilità dell’andamento della domanda e dalle condizioni di mercato”.

Per questo, al centro del contratto vi è una forte rimodulazione di alcuni elementi della retribuzione. Nello specifico, l’intesa stabilisce che ai nuovi assunti a partire dal 1 gennaio 2015, il premio di produzione fisso, erogato mensilmente, e il premio ferie non saranno più elargiti in quanto sostituiti con una nuova competenza retributiva denominata “premio anzianità” e collegata all’anzianità aziendale. Si tratta, in sostanza, di una tecnica per “fidelizzare” il dipendente e per incentivare il miglioramento delle proprie performance lavorative, visto che la relativa spettanza decorrerà dalla data di assunzione a tempo indeterminato e che per non far perdere i precedenti periodi lavorati, verranno calcolati nel quantum anche i periodi lavorati in pregressi contratti a tempo determinato instaurati nei 12 mesi antecedenti e con contratto di apprendistato. Sempre in materia di retribuzione, al fine di gestire al meglio le singole posizioni dei dipendenti, le parti hanno concordato l’anticipo della valuta di erogazione all’ultimo giorno feriale del mese di competenza.

Da ultimo, azienda e rappresentanti dei lavoratori hanno concordato di sperimentare una nuova misura incentivante, vale a dire la costituzione di un fondo di 3.000 euro da destinare al personale addetto ai reparti produttivi, in modo da valorizzare la professionalità aziendale, premiando polivalenza, flessibilità e polifunzionalità.

Analizzando i bilanci e i dati delle vendite, la DeWalt di Perugia risulta essere un’azienda che funziona e che punta all’efficienza. Tuttavia, dal contratto aziendale, emerge chiaramente non solo l’attenzione verso gli aspetti economici e finanziari o verso l’efficientamento della dimensione meccanica dell’organizzazione, ma anche la ricerca di nuovi schemi organizzativi soprattutto per stimolare la produttività dei lavoratori.

Una impostazione questa, visto che la competitività nelle imprese si basa sulla forza delle idee e che sono soprattutto le persone a generare valore e ricchezza all’interno e all’esterno di una impresa. In definitiva, organizzazione, sistema incentivante, innovazione e progetti di qualità sono le parole chiave della strategia vincente DeWalt, dove si attua una politica di *retention* che sta portando a validi risultati e che porterà certamente l’unità produttiva di Perugia a crescere ancora di più.

Serena Santagata

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Ottimizzazione della produzione e politiche di retention: la strategia DeWalt per battere la concorrenza

ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

@Serena_Santa

Scarica il pdf 