

L'INNOVAZIONE DIGITALE DI CAMPARI GROUP



ATTRAVERSO LA CONSULENZA DI BONFIGLIOLI CONSULTING, CAMPARI RINNOVA GLI STABILIMENTI DI NOVI LIGURE E KINGSTON, IN GIAMAICA, A DIMOSTRAZIONE DEL PERCORSO DI DIGITALIZZAZIONE CHE STA CARATTERIZZANDO IL SETTORE DELL'IMBOTTIGLIAMENTO

MASSIMILIANO LUCE



Il settore dell'imbottigliamento sta vivendo una vivace stagione di rinnovamento. Per consolidare il proprio vantaggio competitivo Campari Group ha individuato un nuovo approccio alla produttività, focalizzato su qualità e costi di trasformazione, così come sulla mitigazione dei rischi di un contesto generale di mercato altamente volatile. Per implementarlo, il Gruppo, uno dei maggiori player nel settore spirit premium e super premium a livello globale, si è avvalsa della consulenza di Bonfiglioli Consulting. «Il progetto di rinnovamento è partito nel 2019 e ha riguardato gli aspetti di manufacturing e Operations dei due stabilimenti di Novi Ligure e Kingston, in Giamaica», racconta Filippo Bertoglio, Global Project Manager di Campari Group. La prima fase dell'attività - protagonista il sito ligure - ha mirato a un ribilanciamento dei carichi di lavoro dell'equipaggio di linea, attraverso la progettazione di postazioni di lavoro più ergonomiche e sicure. Nella seconda fase si è puntato a implementare in reparto un nuovo modello organizzativo che assicurasse il funzionamento continuo delle linee di imbottigliamento. «Il nuovo assetto ha portato a ridisegnare e ricombinare le competenze per dare vita a una figura ibrida con un approccio rivolto all'area di lavoro, piuttosto che focalizzato sulla singola macchina», prosegue Bertoglio. «Abbiamo riorganizzato il team con la creazione di alcune figure nuove come quella del line facilitator che, oltre ad avere il compito di coordinare il modello di turnazione, ha la responsabilità dell'efficienza qualitativa della linea e dell'implementazione degli standard di sicurezza». È stata inoltre istituita una figura di capoturno con competenze cross-line e gestionali più evolute, responsabile non solo del turno di produzione, ma anche del livello di servizio del reparto e incaricato di riportare e partecipare attivamente alle riunioni di staff. «Sono stati evidenti i benefici derivanti dal nuovo assetto produttivo, per cui a fronte di un'ora e mezza di tempo recuperato al giorno, abbiamo registrato un incremento di produttività tra il 10 e il 15% in relazione alle specifiche linee».

L'intervento sullo stabilimento di Kingston è partito un anno dopo, nel 2020, con la stessa impostazione utilizzata a Novi: sono stati promossi interventi tecnici migliorativi per stabilizzare la performance della linea ed è stata riconfigurata l'area di produzione con l'inserimento di nuove professionalità in un approccio ad area di lavoro, piuttosto che focalizzato su singola macchina.

L'IMBOTTIGLIAMENTO BRINDA ALLA DIGITALIZZAZIONE

Entrambi i progetti sono stati sviluppati con il supporto di Bonfiglioli Consulting, con cui Campari Group ha trovato un' immediata sintonia grazie a valori comuni. «Nell'estate del 2019 abbiamo impostato una gara di appalto che ha coinvolto una selezione articolata di fornitori», spiega Bertoglio. «Fondamentalmente ci siamo appoggiati a Bonfiglioli Consulting per la sua predisposizio-

ne al pragmatismo, valore condiviso da Campari, nonché per la sua capacità di dare risposte molte concrete ai problemi pratici che stavamo fronteggiando. Rispetto ad altri interlocutori, con Bonfiglioli Consulting abbiamo colto l'opportunità di arrivare più rapidamente alla soluzione attesa, mostrando grande capacità di supporto nell'affrontare i classici imprevisti che si incontrano durante il percorso di innovazione». D'altra parte, capacità e rapidità di intervento hanno sempre contraddistinto Bonfiglioli. «Abbiamo alcuni valori in cui crediamo fermamente che sono l'etica, la passione e la concretezza», conferma il Project Manager della società di consulenza, Corrado di Perna. «Proprio la concretezza è il nostro tratto caratteristico: quando si manifesta capiamo che siamo riusciti a trasmettere quello che siamo e come vogliamo essere percepiti dai nostri clienti». Da questo punto di vista il progetto Campari si è sviluppato in modo molto articolato ed estremamente preciso. «Di fatto si è concretizzato con un riassetto delle linee, con una riorganizzazione dei reparti e con una revisione concreta dei parametri di efficienza coinvolgendo il personale», aggiunge Di Perna. «Nei nostri progetti ciò che chiediamo sono fondamentalmente due requisiti: da un lato il commitment della direzione nel fornirci le leve per potere agire dentro l'organizzazione; dall'altro il coinvolgimento del personale, poiché nel momento in cui si vanno a cambiare alcuni abitudini, si va a lavorare con le risorse umane che dovranno applicare le nuove metodologie operative. Ecco perché puntiamo molto sul coinvolgimento, confrontandoci in modo particolare sia con la direzione sia con l'operatore di linea, che dovrà mettere in pratica le azioni da intraprendere». Rispetto ai progetti seguiti nel passato, per Di Perna è possibile individuare una caratteristica precisa del lavoro svolto insieme a Campari. «La parte vincente di questo progetto, che raramente si trova in altre situazioni, è stato



Corrado Di Perna,
Project Manager
di Bonfiglioli
Consulting

Filippo Bertoglio,
Global Project
Manager
di Campari Group



Headquarters
di Bonfiglioli Consulting
a Casalecchio di Reno,
in provincia di Bologna



I corsi della Lean
Factory School
di Bonfiglioli
Consulting
sono finalizzati
allo sviluppo
di competenze
specialistiche
e manageriali



il project management condotto dalla stessa Campari», ha rimarcato il Project Manager di Bonfiglioli. «Non sempre, infatti, troviamo un riferimento interno all'azienda cliente che guida il progetto come è stato fatto in questo caso. Spesso ci confrontiamo con manager e responsabili impegnati in altri ruoli e che si attivano per questo tipo di attività in modo occasionale. Con Campari, invece, abbiamo avuto come interlocutore un management che ha seguito in modo assiduo il progetto, situazione che per noi è diventata una carta importante per raggiungere i risultati attesi. D'altra parte, la nostra presenza presso l'azienda cliente si sviluppa su un paio di giorni alla settimana, perciò avere una figura interna che porta avanti l'istanza di innovazione durante gli altri giorni diventa molto importante». Il progetto Campari, inoltre, dimostra l'impegno del mondo dell'imbottigliamento nel percorrere l'innovazione digitale. «Il settore sta facendo un grosso passo in avanti nella digitalizzazione, soprattutto in questo periodo di pandemia», testimonia Di Perna. «Al momento stiamo seguendo una dozzina di progetti

nel mondo dell'imbottigliamento, non solo nell'ambito aperitivi, spumanti e liquori vari, ma anche vino, olio e aceto. Anche se sono ancora sulla strada del loro percorso di innovazione digitale, è altrettanto vero che le imprese del settore stanno tutte facendo un grosso passo avanti, dalla più piccola delle tenute vinicole fino ai più grandi produttori di imbottigliamento».

LA DISTANZA FISICA: UNA SFIDA NELLA SFIDA

In virtù del progetto implementato grazie alla collaborazione di Bonfiglioli Consulting, Campari Group ha raggiunto non solo i risultati attesi, ma anche alcuni persino inaspettati. «I risultati più sorprendenti sono stati raggiunti nel progetto giamaicano, partito come spin-off di Novi Ligure», riprende Bertoglio. «Il grado di difficoltà del progetto giamaicano era molto elevato rispetto a Novi già per la distanza, che è un fattore di complicazione, soprattutto in periodo di Covid e di Lockdown. Siamo partiti con una presenza locale, successivamente, a causa della pandemia, abbiamo dovuto



condurre il progetto in larga parte da remoto. In questa fare rispettare le stime e gli obiettivi prefissati è stata una grande sfida». Anche a Bonfiglioli Consulting non era ancora capitato di intervenire a tale distanza e da remoto nelle sue attività di consulenza. «Il nostro lavoro è di operare presso l'azienda, dove riusciamo ad attuare il cambiamento solo se siamo in presenza, dal momento che è fondamentale coinvolgere le persone», osserva Di Perna. «Il progetto Giamaica ha rappresentato una situazione nuova anche per noi, consentendoci di scoprire un nuovo modo di fare consulenza. Senza un commitment forte interno da parte di Campari Group sarebbe stato complicato raggiungere i risultati attesi in piena pandemia. Abbiamo effettuato collegamenti video costanti da remoto con lo stabilimento giamaicano, avvalendoci del supporto di un riferimento sul posto che seguiva il progetto. Un'esperienza che si potrebbe ripetere in futuro per altri progetti, per esempio ora stiamo seguendo interventi da remoto negli Stati Uniti e in Inghilterra». Anche per queste ragioni il 2022 di Bonfiglioli

Consulting nasce sotto auspici favorevoli. «Quello che notiamo, anche alla luce delle notizie che si sentono quotidianamente, è una costante richiesta sul miglioramento continuo, legato allo sviluppo della digitalizzazione e, in prospettiva, sempre più importante e forte, della sostenibilità», argomenta Di Perna. «D'altra parte, sono i due temi individuati anche dal Pnrr, che vediamo molto forti nelle nostre attività di consulenza. Inoltre, le aziende cercano sempre di migliorare gli aspetti di efficienza delle performance e di riduzione dei costi, due temi che si confermeranno come nostro target anche per il futuro». E per quanto riguarda i prossimi passi di Campari? «Stiamo spingendo molto sulla parte di innovazione, di pari passo con il costante processo di evoluzione del settore beverage. Gli ultimi anni per il settore sono serviti per capire che l'innovazione diventa un driver fondamentale per la crescita dell'azienda. Ecco perché Campari Group è concentrata sui progetti di innovazione, all'interno di una spinta continua e di un percorso evolutivo che sedimenta di anno in anno», conclude Bertoglio. ■