

# Più qualità in linea

**Campari Group si è affidata a Bonfiglioli Consulting per la riorganizzazione della supply chain negli stabilimenti di Novi Ligure e Kingston, evolvendo verso un modello operativo più adatto a una produzione evoluta**



Campari Group è uno dei maggiori player nel settore spirit premium e super premium a livello globale, con oltre 50 brand a priorità globale, regionale e locale

**F**ondato nel 1860 a Milano, Campari Group è uno dei maggiori player nel settore spirit premium e super premium a livello globale e detiene un portafoglio di oltre 50 brand a priorità globale, regionale e locale. Il Gruppo, il cui network distributivo su scala globale raggiunge 190 Paesi, ha un fatturato di 1.77 miliardi di euro e conta 22 impianti produttivi in tutto il mondo, nonché una rete distributiva propria in 22 Paesi.

Focus della collaborazione con Bonfiglioli Consulting è stata l'area della supply chain dove il Gruppo era impegnato in un percorso di evoluzione verso un modello operativo standard da condividere con tutti gli stabilimenti. L'obiettivo era consolidare il vantaggio competitivo tramite 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.

## Lo stabilimento di Novi Ligure

Il primo progetto inizia nel 2019 a Novi Ligure, in provincia di Alessandria, nel più grande im-



A Novi Ligure si è puntato a implementare in reparto un nuovo modello organizzativo che assicuri il funzionamento continuo delle linee di imbottigliamento

pianto produttivo di Campari Group. Nel corso del tempo è stato poi esteso anche allo stabilimento giamaicano di Kingston. La prima fase dell'attività ha mirato a un ribilanciamento dei carichi di lavoro dell'equipaggio di linea attraverso la progettazione di postazioni di lavoro più ergonomiche e sicure e investimenti in formazione, tecnologie e macchinari.

Si è partiti da una fotografia dei flussi di lavoro su due delle sei linee del plant e da una mappatura delle competenze. In parallelo, si è resa la zona di lavoro più adatta al tipo di processo, si è fidelizzato il risultato con prove on site, verifiche di sostenibilità e un nuovo calcolo del carico di lavoro, per poi procedere all'implementazione della modifica stessa. 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.

Durante la seconda fase delle attività, conclusasi a inizio anno, si è esteso quanto testato durante la fase pilota al resto dello stabilimento e si è puntato a implementare in re-



Per supportare i carichi di lavoro dello stabilimento, aumentati di molto, è stata istituita una figura di capoturno con competenze 'cross-line' e gestionali più evolute



Gli interventi erano volti a garantire la continuità del flusso di lavoro sulla linea anche a Kingston

parto un nuovo modello organizzativo che assicurasse il funzionamento continuo delle linee di imbottigliamento. È stato introdotto un sistema di turnazione che, sempre nel rispetto delle pause degli operatori, consente ora di mantenere un assetto produttivo continuativo. Per sostenerlo è stato riorganizzato il team con l'introduzione di alcune nuove figure, per esempio 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.

Per supportare i carichi di lavoro dello stabilimento, che negli ultimi anni sono aumentati moltissimo, 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. A inizio 2021 si sono potuti rilevare gli evidenti benefici derivanti dal nuovo assetto produttivo, per cui a fronte di un'ora e mezza di tempo recuperato al giorno, si è registrato un incremento di produttività tra il 10% e il 15% in relazione alle specifiche linee.

## Lo stabilimento di Kingston

L'intervento sullo stabilimento di Kingston è partito un anno dopo, nel 2020, con la stessa impostazione utilizzata a Novi Ligure, ovvero l'ottimizzazione degli equipaggi linea tramite l'analisi e il bilanciamento dei carichi di lavoro e la promozione di interventi tecnici migliorativi volti a stabilizzare la performance della linea e a riconfigurare l'area di produzione, con l'inserimento di nuove professionalità in un approccio ad area di lavoro, piuttosto che focalizzato su singola macchina.

Nella seconda fase del progetto, volta a garantire la continuità del flusso di lavoro sulla linea, un intervento fondamentale ha riguardato la razionalizzazione del costo dei servizi. Si è partiti da una fotografia dello stato di partenza, in particolare di cinque aree, ovvero logistica interna, logistica all'interno del magazzino prodotto finito, assistenza ai reparti di imbottigliamento, pulizie e igienizzazione, e gestione rifiuti. I processi di questi ambiti sono stati esaminati e reingegnerizzati in funzione delle nuove esigenze tecniche, produttive e di flusso. Al termine di questo riassetto lo stabilimento ha registrato una razionalizzazione dei costi dei servizi del 25%.

L'aspetto vincente della collaborazione con Bonfiglioli Consulting è consistito soprattutto nell'approccio pragmatico nei confronti di situazioni molto eterogenee tra di loro e un orientamento al risultato, senza attenersi troppo rigidamente al metodo. Questa modalità si è dimostrata funzionale agli obiettivi preposti. Altro aspetto molto apprezzato è stata la proposta formativa: i feedback ricevuti sui corsi applicativi della Lean Factory School sono stati molto positivi.

Bonfiglioli Consulting - [www.bcssoa.it](http://www.bcssoa.it)  
Campari Group - [www.camparigroup.com/it](http://www.camparigroup.com/it)