



È TEDESCO IL BRAND CHE INGOLOSISCE MILIONI DI ITALIANI

INTERVISTA A LUCIANO MARTELLO, EXECUTIVE MANAGER PRODUZIONE E TECNICA CAMEO

Non tutti sanno che la **cameo**, storica azienda attiva nel settore della pasticceria con preparati per torte e dessert, altri non è che la succursale italiana della società te-

desca **Dr. Oetker**, fondata nel 1891 dal farmacista **August Oetker**, inventore del lievito in bustina. Approdata a Milano nel 1933, si trasferì poi a Desenzano del Garda dove nel 1953 cambiò il nome in **Cammeo**, ulteriormente semplificato in **cameo** nel 1985. Oggi la società occupa 350 persone, fattura poco più di 200 milioni di euro, produce circa 15 mila tonnellate l'anno, ossia 4.000 milioni di buste per preparati vari, e controlla anche lo storico marchio **Rebecchi** specializzato nelle decorazioni, acquisito nel 2015. Con passate esperienze in **Mars Incor-**

"Automazione per noi vuol dire permettere alle persone di dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto."

porated, **San Carlo e Barilla**, **Luciano Martello**, in **cameo** dal 2010, è l'**Executive Manager Produzione e Tecnica** che sovrintende la parte produttiva, composta da una prima fase di miscelazione, dove le materie prime vengono automaticamente convogliate in sistemi di miscelazione e distribuzione, e dalla fase successiva di confezionamento, dove la stessa miscela viene confezionata nell'unità di consumo e poi di vendita, pronta per la grande distribuzione e il consumatore finale.

COSA STA FACENDO CAMEO NELL'AMBITO DELL'INNOVAZIONE E DELLO SCOUTING TECNOLOGICO?

Da tempo ci stiamo muovendo in una logica di forte automazione dello sta-

bilimento, anche in considerazione del significativo costo della manodopera in Italia, secondo solo alla Germania in Europa. I mercati, sempre più competitivi e dinamici, d'altra parte ci richiedono una certa soglia di **flessibilità nel passare da una produzione all'altra o da un formato all'altro**: i lotti minimi sono sempre più piccoli e la quantità di personalizzazione sempre più alta. Ecco perchè negli ultimi 5-6 anni **abbiamo premuto l'acceleratore su innovazione e scouting tecnologico** (fino al 15% del budget investimenti) e sull'applicazione di questo scouting attraverso progetti pilota su alcune linee produttive. Questo per ciò che concerne l'aspetto tecnico e impiantistico-ingegneristico. **C'è poi un altro aspetto, anche più fondamentale, che è quello organizzativo** in cui, anche tramite la collaborazione con **Bonfiglio-**

li Consulting, **stiamo sviluppando un programma Lean che mira a garantire che le persone operative sulle linee siano dei veri e propri responsabili**, chiamati a sviluppare le loro competenze in una logica di risultato e di attitudine ad assumersi la responsabilità dello stesso. **Scouting tecnologico e consolidamento della responsabilità sono dunque i due pillar principali** su cui stiamo impegnando le nostre energie.

QUALI SONO STATI I CAMBIAMENTI FONDAMENTALI NEGLI ULTIMI ANNI SUL FRONTE AUTOMAZIONE?

Premetto che **automazione per noi vuol dire permettere alle persone di dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto, spostando il carico di lavoro manuale su impianti che siano sostanzialmente capaci quanto meno di eseguire, se non di prendere decisioni, in autonomia**. Faccio un esempio: l'automazione all'interno della fase di miscelazione. Per dare un ordine di grandezza, ogni batch di produzione sono più o meno 1.500/1.800 chili di miscela da caricare nel mescolatore e poi trasportare nelle zone di confezionamento all'interno di contenitori di acciaio di una certa dimensione. **Essendo lo spostamento dei contenitori, come dei materiali, attività a bassissimo valore aggiunto, negli scorsi anni abbiamo implementato un progetto per la loro movimentazione attraverso un sistema di carrelli automatici, cui abbiamo affiancato una logica di automazione del processo** che monitora sé stesso e, in funzione delle variabili che cambiano, prende delle decisioni. Ad esempio: il software di processo supervisiona i consumi delle linee di confezionamento e, in base al loro andamento, decide

come modificare l'emissione dei sistemi di miscelazione e di movimentazione. Quindi, sostanzialmente, un **sistema integrato in grado di modificare le sue decisioni in funzione di parametri dinamici all'interno del processo**.

QUALI SONO STATI I VANTAGGI?

Su un orizzonte di circa tre anni, **il costo di trasformazione dei prodotti si è ridotto del 6%** in termini di minor manodopera, maggiore velocità nelle attività di movimentazione, oltre che maggiore accuratezza nella gestione del processo. Risultato - tra l'altro - superiore all'obiettivo del 4,5% che c'eravamo dati.

QUAL È STATO IL COINVOLGIMENTO AZIENDALE?

Quello che abbiamo impostato è stato un **percorso di grandissima trasparenza dove le persone coinvolte sono state informate di qual era il programma e quale lo sforzo che sarebbe stato loro richiesto**, anche perché in molti casi hanno dovuto modificare sostanzialmente il modo di lavorare. Per esempio, come accennato, **attualmente chi opera sulla linea di confezionamento o di produzione lavora in una logica di responsabilità del risultato, che comporta una capacità di monitorare i dati, leggerli e creare dei percorsi di miglioramento**, quotidianamente. Nello specifico, **abbiamo strutturato un percorso di formazione per circa il 40% delle persone** che lavorano sulle linee di confezionamento, per far acquisire loro maggiore consapevolezza e autonomia,

grazie anche all'integrazione delle loro competenze con nozioni di manutenzione di base, di attrezzaggio di alcune macchine e di cambio formato, che prima non erano di loro diretto interesse. Questo percorso ha generato entusiasmo in chi (20%) vi ha colto un'occasione di crescita professionale; perplessità in altri (60%) che, nonostante la titubanza iniziale, hanno comunque accettato di mettersi in gioco, ma supportati da meccanismi di coaching; poi c'è un fisiologico 20% che è rimasto inerme rispetto a questi cambiamenti, senza però generare alcun effetto negativo. È ovvio che **chi ha deciso di "salire su questo treno" avrà la possibilità di far evolvere le proprie competenze e responsabilità**, con conseguente riconoscimento economico della maggiore professionalità raggiunta. Parallelamente, abbiamo impostato meccanismi più collettivi di riconoscimenti, anche semplici, che vanno dalla comunicazione di certi risultati raggiunti a piccoli premi, come il giftbox per il team che fa il migliore risultato.

E PER IL FUTURO?

In cantiere abbiamo dei **modelli di virtual e augmented reality per formare e guidare gli operatori** di linea nel momento in cui, per esempio, fanno un cambio di formato o di attrezzaggio della linea. Stiamo inoltre esplorando alcune **possibilità di intelligenza artificiale nell'ambito della pianificazione della produzione** per migliorare il tema della flessibilità.

La sede di cameo a
Desenzano del Garda (BS).

