

## **“I Dati sono il fattore decisivo della trasformazione digitale.”**

Giovanni Broggiato CEO di Cosmelux leader nella Cosmesi, ci parla della sua esperienza.



La tavola rotonda su le “Sfide e soluzioni per guidare l’Industria verso flessibilità ed efficienza” che si è tenuta presso la sede milanese di Omron, ha inteso esplorare il modo in cui Omron, FasThink e Kaizen Institute hanno affrontato con successo questa sfida, attraverso la condivisione di preziose testimonianze fornite da aziende leader come Bticino, Cosmelux e Cleca. Di seguito riportiamo l’esperienza di Cosmelux.

*Giovanni Broggiato, CEO di Cosmelux, ci racconta la sua esperienza di Trasformazione Digitale, analizzando strategie, soluzioni e best practice adottate con un’attenzione costante alla centralità dell’uomo e all’importanza delle competenze.*

*“Nel settore del packaging cosmetico, Cosmelux è leader nei trattamenti di superficie. Siamo quelli che rendono bello il rossetto, il mascara, i coperchi dorati o argentati dei vasetti per le creme, soprattutto prodotti di prestigio. Siamo parte della filiera cosmetica che parte dai grandi brands internazionali ed italiani. Brands cosiddetti “established” come L’Oreal, Estée Lauder, LVMH, Shiseido, e brands cosiddetti emergenti, che, con continuità, nascono e si sviluppano interpretando con agilità i cambiamenti della società e dei nostri ways of life.*

*Siamo un’azienda che fattura circa 33 milioni di euro, con circa 250-270 addetti e ci confrontiamo con clienti primari che molto spesso sono dalle 10 alle 100 volte più grandi di noi e che a loro volta si confrontano con il mercato mondiale. Quindi indirettamente, anche per noi l’esigenza del cambiamento è dettata dal mercato e dalle aspettative di servizio di questi nostri interlocutori.”*

Broggiato ha fatto il suo ingresso in Cosmelux nel 2022 in seguito a un passaggio di proprietà gestito in continuità con la famiglia fondatrice, che l’aveva portata a conquistare la leadership di settore. La scelta di aprire il capitale ad investitori terzi (il fondo PM& Partners) è stata presa per dare continuità al progetto imprenditoriale in un contesto competitivo caratterizzato da forti discontinuità, anche di carattere tecnologico. Dopo il suo ingresso in azienda, inizialmente come consulente, Broggiato ha assunto la carica di CEO nel 2023. Al centro del suo mandato, identificare le opportunità che la

transizione digitale e le nuove tecnologie offrono "per definire un percorso di creazione di valore sostenibile e addizionale rispetto a quello che l'azienda aveva di fatto già conseguito. "

Il compito di Broggiato, non è semplice, i tempi di sviluppo del progetto di trasformazione devono fare i conti con gli obiettivi degli shareholders che si aspettano un ritorno significativo dell'investimento in un periodo di tempo relativamente breve. "Non abbiamo a disposizione X anni per fare certi cambiamenti. La funzione del manager in queste situazioni è difficile, verso gli stakeholders come verso le persone interne all'azienda. Mi sono chiesto: dal momento che siamo sempre andati benissimo come possiamo creare un percorso virtuoso e sostenibile di miglioramento continuo.

### **Qui è entrata in gioco la collaborazione con Kaizen Institute Italia.**

"Era necessario fare un lavoro ad alto impatto sulle persone e sulle loro competenze per portarle a un livello superiore. Siamo partiti da un forte coinvolgimento di tutta la squadra, facendo pensare le singole persone al modo di salire di livello, riattivando capacità che erano "dentro" la loro esperienza. Occorreva farle diventare parte attiva del processo di trasformazione."

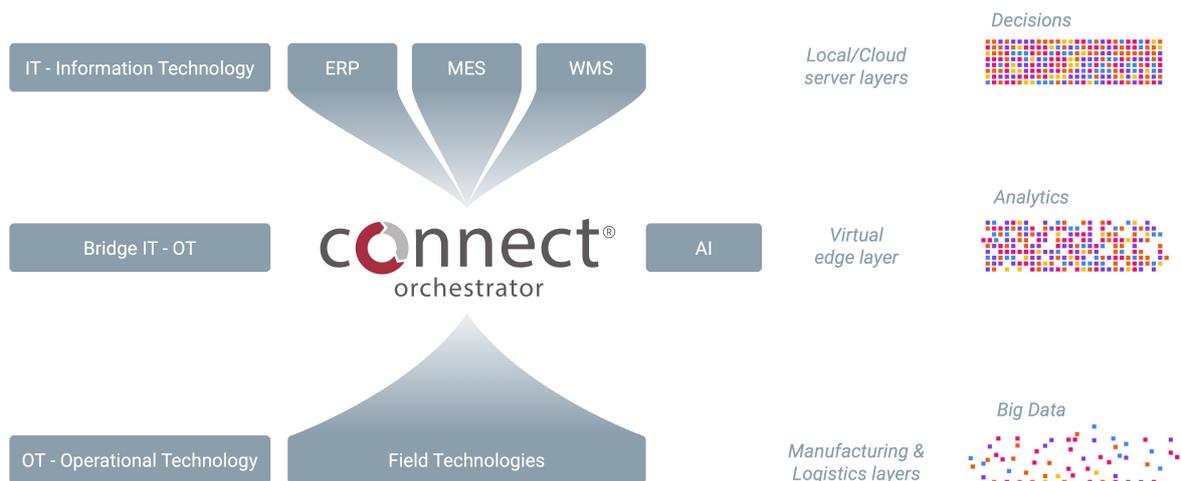
### **Ha parlato di come coinvolgere le persone, ma dal punto di vista dell'organizzazione, che cosa è successo?**

"All'interno di Cosmelux, c'erano personalità molto forti che avevano sempre dettato la leadership, il "come fare". Io ho ereditato una squadra di persone di alto potenziale ma che avevano in parte rinunciato ad essere protagoniste del pensiero progettuale. E quindi ancora una volta è stato importante serrare le fila, aver voglia di fare squadra, raggiungere la "massa critica" organizzativa per attivare il cambiamento. E l'abbiamo fatto, ricomponendola da zero, creando una "prima linea" aperta e disponibile al cambiamento."

### **È a questo punto che fa il suo ingresso FasThink?**

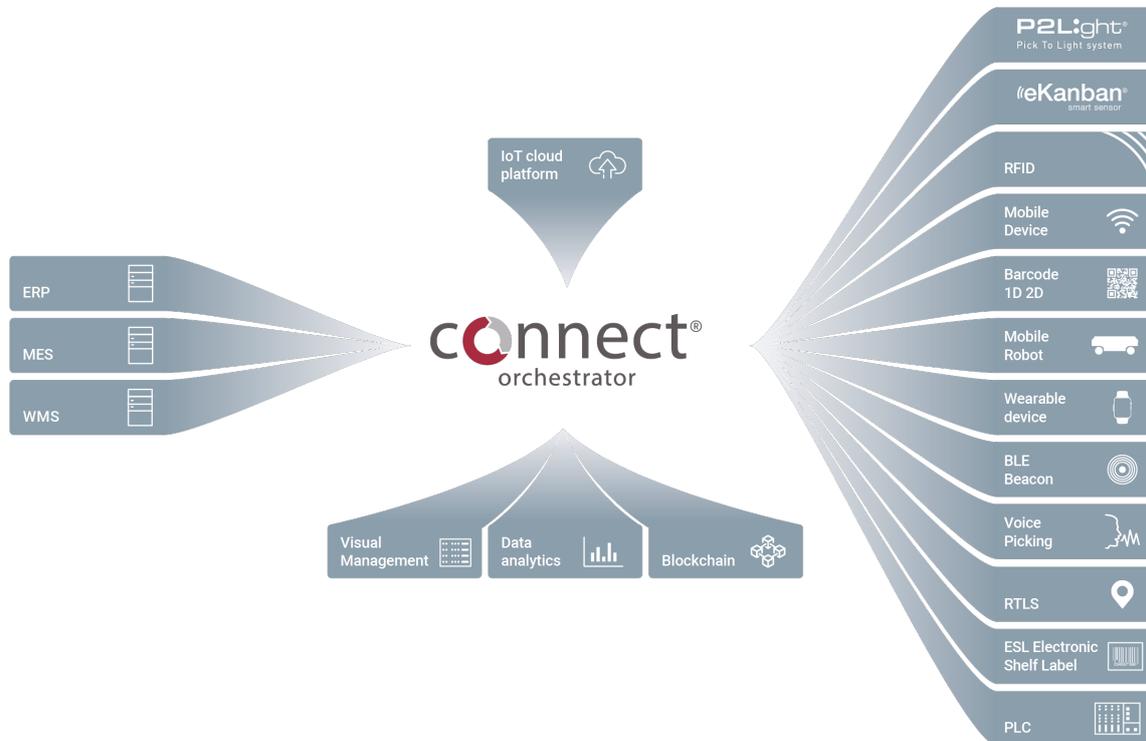
"Abbiamo messo con FasThink la Trasformazione Digitale al centro del nostro riassetto organizzativo. FasThink ci ha affiancato "progettualmente" permettendoci di affrontare con confidenza e relativa semplicità il percorso della trasformazione digitale ed una armonica orchestrazione dei sistemi informatici e delle tecnologie OT.

### **Connect Orchestrator, l'applicativo "bridge" tra IT e OT**



La responsabilità operativa e quotidiana del progetto è stata assegnata ad una persona interna alla azienda, con una lunga esperienza di fabbrica sul campo, e che aveva la giusta motivazione e la curiosità per attivare il cambiamento. Abbiamo creato anche un team di giovani talenti, freschi di studi che sono stati fantastici perché con la loro energia, ti mettono sotto pressione e sono quelli che, poi,

identificano anche i piccoli problemi. Abbiamo lavorato molto, per esempio nella integrazione del WMS, sull'etichettatura e l'ingresso dei bancali. Abbiamo iniziato ad attivare cambiamenti significativi a partire dalla seconda metà del 2022 insieme e in dialogo con il team che FasThink ha messo a nostra disposizione. Nel tempo abbiamo messo in atto una serie di interventi che partono dall'Intralogistica, dallo sviluppo della pianificazione, alla creazione di un sistema di raccolta dati dal campo che ci consentisse di prendere decisioni data dependent sempre più accurate.”



### La raccolta e gestione del Dato quanto può essere importante per un'azienda come Cosmelux?

“E' fondamentale. Anche per valutare interventi di automatizzazione; dovevamo capire quali erano i processi che si prestavano a essere effettivamente automatizzati. Nel nostro caso, abbiamo in primis dovuto riattivare completamente il ring di broadband dell'azienda. Prima c'era una rete wi-fi a macchia di leopardo, ma per raccogliere i dati e fare la fabbrica 4.0 è fondamentale avere una infrastruttura adeguata. Quindi abbiamo ripensato la rete dati dell'azienda, dopodiché, abbiamo cominciato a creare tutti i meccanismi di raccolta. Adesso i risultati cominciano ad arrivare, ed è il momento più delicato, è il momento in cui dobbiamo fare in modo che le persone debbano sentirsi protagoniste, e non solo le persone di primo livello o il middle management...”

### Come ci siete riusciti?

“Siamo una “crew”, che comprende tutti, anche i nostri operai sulle linee. Una delle cose importanti che abbiamo fatto è dire ai tecnici di linea: vi mettiamo dei dispositivi sulla linea per rilevare che cosa state facendo e come lo state facendo, vi diamo un ground accounting, con le indicazioni sullo scarto, i passaggi di pianificazione, per mappare i controlli di qualità, rafforzare la sicurezza del luogo di lavoro. Sono informazioni che vanno ad arricchire il valore aggiunto degli operatori sul campo, li rendono maggiormente consapevoli e orgogliosi del loro lavoro. Nonostante tutto nel cammino ci sono sempre delle situazioni di difficoltà o di resistenza, l'importante è generare consenso con la forza dei risultati.”

**E naturalmente l'obiettivo, come sempre è quello di lavorare su qualità, efficienza, produttività e altro. Avete iniziato a misurare i risultati?**

*"I primi risultati si sono visti dal punto di vista della qualità in senso lato. Va detto che post Covid, il mondo è cambiato, è cambiato il mondo dell'industria cosmetica e si sta avviando a una transizione verso i livelli di servizio e standard di servizio che sono propri di filiere industriali quali l'automotive e la farmaceutica. I nostri clienti non vogliono solo ricevere il loro prodotto integro e ovviamente entro la data e le modalità di imballo previste, ma anche con una etichettatura personalizzata, QR code condiviso, etc... Tutte queste richieste sono arrivate anche molto rapidamente post Covid, quindi ci siamo dovuti attrezzare e inizialmente, diciamo... è stato un molto difficile, ma stiamo arrivando all'obiettivo. Soprattutto la raccolta dati da campo ci consente di oggettivare i nostri risultati e di vedere, dati alla mano, i nostri progressi in termini di qualità. Tutto questo lo stiamo portando avanti con successo giustificando gli investimenti fatti."*

**Parliamo di ritorno: come si fa a spiegare alla proprietà, che quel progetto che magari non ha un Roi quantificabile immediatamente, in realtà è necessario?**

*"E' una cosa difficile. soprattutto nel momento in cui la proprietà è rappresentata da investitori istituzionali che necessariamente valutano il percorso aziendale e la creazione di valore su un arco temporale limitato. Una parte del valore è intangibile, si misura in termini di capacità di servizio, attrazione di talenti, sostenibilità del nostro modo di lavorare. Sono cose che caratterizzano una azienda di successo, sono cose fondamentali per i nostri clienti primari. Quello che noi stiamo portando avanti, il nostro progetto, setta anche le regole per tutti gli altri operatori del settore, ampliando il gap rispetto a quegli attori meno disponibili ed ingaggiati nella trasformazione dei processi industriali. E' un momento "darwiniano", sopravviveranno solo coloro che sono capaci di adattarsi in tempi brevi alle nuove sfide. E' importante però mantenere il focus sui dati, non inseguire le chimere o innamorarsi della complessità. La misurazione dei dati dal campo ci consente di oggettivare le nostre scelte. Possiamo anche lavorare su what if scenarios e fare valutazioni più accurate di convenienza... Sono convinto che questi valori intangibili saranno sempre più riflessi nelle valutazioni aziendali. Siamo sulla "frontiera", tracciamo il percorso per mantenere la leadership... Per quanto riguarda convincere o meno proprietà e/o stakeholder è un lavoro da fare insieme consapevoli che avviare la trasformazione è difficile ma poi i risultati arrivano a grappolo: più le persone sono ingaggiate più velocemente i risultati arrivano accrescendo il valore aziendale."*

**Una chiusa sui giovani talenti che avete in squadra?**

*"E' un aspetto che ci inorgoglisce, la nostra capacità di attrarre i nuovi talenti. E' fondamentale e nello stesso tempo dobbiamo offrire qualcosa di più e di diverso rispetto alle grandi aziende. Ci stiamo lavorando, è importante parlarne e farne comunicazione. Da noi i giovani hanno esposizione più diretta alle nuove sfide, ci vivono dentro. Oggi abbiamo attratto giovani ingegneri della Francia, stiamo discutendo con il Politecnico, vogliamo creare ponti con le scuole professionali offrendo una vetrina sulla innovazione di processo. E' bello vedere questi ragazzi che poi si integrano, creano dei "club" all'interno dell'azienda, vanno a pulire le macchine per conoscerle meglio e li ascolti mentre dicono "aspetta che ci faccio qualche cosa e ci inventiamo qualcosa... li vedi che si appassionano e tornano con qualcosa su cui vale la pena pensarci sopra. Creare questa dinamica per me è creare valore."*