

DI MASSIMILIANO LUCE

UN DIGITAL DA COLLEZIONE



Safilo ha dato avvio alla sua trasformazione digitale partendo dai processi di produzione, con l'obiettivo di diventare una vera e propria "adaptive enterprise" puntualmente allineata agli input che giungono dal mercato

Con le sue collezioni Safilo ha scritto la storia dell'occhialeria tradizionale. Ora è pronta ad abbracciare l'Industria 4.0, per continuare a essere protagonista a livello internazionale anche nei prossimi anni proprio grazie all'innovazione digitale. L'azienda ha già mosso i primi passi in questa direzione, raccogliendo indicazioni estremamente positive. «Siamo partiti con un progetto relativo ai processi di produzione per cominciare a testare la trasformazione digitale nelle nostre fabbriche principali»,

spiega Fabio Roppoli, Chief Operation Officer di Safilo. «È stato importante capire cosa poteva significare e come poteva essere percepita dal nostro personale che lavora nelle nostre fabbriche da 20 anni e non è nativo digitale». Un primo passo, questo, che sarà seguito da un altro ancora più ambizioso. «Puntiamo a una trasformazione digitale a 360° della nostra azienda, in modo da renderla sempre più agile». Proprio per guadagnare in competitività, Safilo a un certo punto ha deciso di rinnovare i propri processi tradizionali. «L'obiettivo è di

Formazione su misura

Grazie alla digitalizzazione, Safilo potrà assicurare agli operatori di produzione processi di formazione e di aggiornamento delle competenze estremamente personalizzati. «Un altro passo», illustra Guadagnin, «riguarda l'implementazione di strumenti per la gestione delle skill matrix di operatori e maestranze. Il nostro è un lavoro ad intensità elevata e abbiamo bisogno di specializzazioni dedicate al nostro settore. La digitalizzazione permetterà di gestire le ore di formazione in modo maggiormente trasparente e razionale, per la tranquillità del capo reparto e del team leader che hanno così la garanzia che gli operatori che vanno a lavorare sulle linee e sugli impianti abbiamo l'addestramento adeguato anche per i giusti obiettivi di sicurezza che, gestiti in maniera tradizionale, risultavano onerosi e complessi». Anche in questo caso il vantaggio è di disporre di informazioni in tempo reale, con le skill matrix che si aggiornano semplicemente passando il badge sulle linee e sulla postazione, arricchendosi costantemente di statistiche e consuntivi sulle ore di addestramento seguite. «Cambia anche la modalità per ogni lavoratore di gestire ferie e permessi, allineandosi all'andamento della produzione e senza avere più la necessità di coinvolgere tutta la catena dei superiori».

arrivare a disporre di tool che possano essere di utilizzo anche verso il consumatore finale, per migliorare i servizi di delivery - quindi la puntualità della gestione delle consegne - il customer care, l'after-sale, la gestione interna nell'area manufacturing e le varie funzioni aziendali. È un percorso iniziato da circa un anno, è partito dall'operational manufacturing e diventerà un piano strategico complessivo». Per il proprio processo di trasformazione digitale, Safilo ha coinvolto una startup, AzzurroDigitale Padova, per entrare in punta di piedi nell'era 4.0. «Abbiamo

preferito appoggiarci a un gruppo di persone giovani, mescolando la loro freschezza di idee con il nostro expertise in un unico team di lavoro».

Un approccio diverso

Per realizzare il suo disegno, Safilo ha deciso di ricorrere a una serie di tecnologie abilitanti e di soluzioni presenti sul mercato, «ma con un approccio un po' diverso dal solito», sottolinea Paolo Guadagnin, Global Industrial Engineering Director and Head of Back-End Product Innovation di Safilo. «Prima di tutto abbiamo analizzato come implementare un ecosistema senza toccare i sistemi gestionali. Abbiamo deciso di appoggiarci su sistemi web e piattaforme Cloud molto smart che scambiano i dati con i sistemi gestionali tradizionali».

Ne è nato così un ecosistema veloce e intuitivo, basato su App e in grado di assicurare informazioni fruibili in tempo reale dal personale, dai capi reparto e stabilimento fino ai responsabili di produzione. «Tutto ciò offre potenzialità enormi, dal momento che ogni tipologia di dato relativa alla singola macchina, a una determinata filiera di lavoro o alle qualità è immediatamente disponibile per correggere in tempo reale eventuali situazioni di non conformità», prosegue Guadagnin. «Peraltro la App è scaricabile da Android, come avviene normalmente nel mondo della telefonia mobile e dei tablet».

Il lavoro quotidiano del personale, come si può facilmente intuire, ha ottenuto degli evidenti vantaggi. «Abbiamo creato un ambiente di lavoro con benefici tangibili», sottolinea Guadagnin. «Grazie al flusso di informazioni ora disponibili in tempo reale, operatori, supervisori e capi reparto possono facilmente interagire in modo im-

LA PAROLA A...



Paolo Guadagnin
Global Industrial
Engineering Director
and Head of Back-End
Product Innovation
di Safilo



Fabio Roppoli
Chief Operation Officer
di Safilo

diato con l'ecosistema produttivo ed eventualmente apportare di volta in volta le migliorie necessarie. Si è trattato di un primo progetto pilota, che il personale ha abbracciato in modo molto positivo». L'idea di Safilo è di arrivare a implementare tale ecosistema in tutta l'area manufacturing, anche al controllo dei processi dei trattamenti superficiali chimici, particolarmente delicati e gestiti da impianti molto sofisticati. «Se ci riusciremo, significherà che siamo arrivati alla parte produttiva più complessa», ricorda Guadagnin.

Operatori più sicuri

In attesa degli sviluppi futuri, ad oggi il bilancio è sicuramente positivo. «Al momento abbiamo

sperimentato con successo l'abilitazione delle postazioni di lavoro e delle linee di assemblaggio con il flusso di informazioni relative ai disegni tecnici e alle istruzioni operative», racconta Guadagnin. «Si tenga presente che parliamo di mille modelli nuovi all'anno in piccoli lotti che cambiano in continuazione. Ora tutte le informazioni di cui gli operatori hanno bisogno si trovano a bordo macchina e in linea, mentre in passato erano gestite con supporti cartacei che rendevano il lavoro molto impegnativo e gravoso. Finalmente abbiamo rimosso tutto il lavoro a valore non aggiunto, mettendo su supporto informatico informazioni e alert». Naturalmente Safilo si è anche preoccupata di formare gli operatori per lavorare al meglio con i nuovi strumenti digitali. «Avevamo

qualche timore sull'impatto della trasformazione digitale sui nostri lavoratori, poiché si tratta di una forza lavoro storica, senz'altro di grande esperienza ma di certo non nativa digitale», aggiunge Guadagnin. «Eppure, questo processo è stato accolto con grande entusiasmo, perché ha consentito di eliminare la carta e di ridurre una serie di errori legati alla compilazione di report. In questo modo la digitalizzazione li ha resi più sicuri nello svolgimento del lavoro. Talvolta siamo più noi manager ad avere pregiudizi, dimenticando che oggi strumenti come gli smartphone e i tablet sono di uso quotidiano. Inoltre, quando il cambiamento porta beneficio viene facilmente accolto. In questo caso, si tratta di usare una App che rende più trasparenti e controllabili i processi».

Una nuova generazione di servizi

Come abbiamo già accennato, il prossimo passo di Safilo sarà di spingere l'innovazione digitale oltre l'area manufacturing, per applicare il paradigma di Industria 4.0 anche alla parte di Operations. «Qui la trasformazione digitale offre enormi potenzialità», rimarca con convinzione Roppoli, «se pensiamo a funzioni come master data, controlling & reporting e la stessa pianificazione e gestione della domanda, oggi basata sul pregresso storico. Di più, quest'ultima, digitalizzandola con dati di vendita real-time ricavati anche dai social network, può creare una previsione della domanda molto più accurata e precisa che, oltretutto, può essere rivista quotidianamente».

Ricadute positive ci saranno anche a livello logistico. «Qui la tracciabilità dei pezzi e la gestione informatica dei resi permetterà di fornire un servizio al cliente completamente diverso», anticipa Roppoli. «Tradizionalmente il reso arriva come pezzo fisico dall'ottico e come azienda procediamo con la sostituzione in garanzia se riconosciamo un difetto manifatturiero e produttivo. Grazie alla digitalizzazione, da qualsiasi parte del mondo in cui si trova, l'ottico ci invierà una foto degli occhiali con un visore e noi potremmo confermare in modo molto più rapido la sostituzione del pezzo riconoscendone il difetto. Si tratta di una procedura più veloce ed ecosostenibile, dal momento che non avremo più bisogno di fare circolare le merci sugli aerei».

In effetti per Safilo il rapporto con l'ottico è fondamentale. «In futuro sarà direttamente lui a darci il feedback sui prodotti, rendendoci gli occhiali che non giudica sufficienti sotto il profilo qualitativo»,



Safilo ha portato le informazioni delle quali gli operatori hanno bisogno a bordo macchina e in linea

riprende Roppoli, «dandoci così la possibilità di intervenire in modo innovativo sul processo produttivo e a livello di servizio».

A proposito di riscontri, altrettanto importanti saranno quelli che, grazie alla digitalizzazione, potranno essere raccolti direttamente dai consumatori. «Andando a implementare la trasformazione digitale sui social network, avremo il feedback sul cliente finale. Qui abbiamo l'esempio concreto», racconta Roppoli, «di un paio di occhiali indossati recentemente da una modella coreana non ingaggiata da noi. Grazie a lei, la domanda stabile per quel modello è improvvisamente decuplicata, spingendoci ad aggiornare tempestivamente il processo di forecasting andando out of stock».

Con il sistema tradizionale che guardava allo storico, Safilo avrebbe reagito in almeno tre mesi, perdendo così molte opportunità di vendita. «Questo esempio mostra come la digitalizzazione, una volta applicata su tali funzioni aziendali, può portare benefici immediati».

L'anno che verrà

Quanto sperimentato in Italia, ha programmato Safilo, sarà esteso prossimamente anche agli stabilimenti esteri.

«Per la prima metà del 2020 prevediamo di portare le best practice italiane sullo stabilimento in Cina», anticipa Roppoli. «Nella seconda parte dell'anno, invece, estenderemo il programma di digitalizzazione alle logistiche italiana e americana e rivedremo il

customer service per assicurare una maggiore attenzione al cliente. Verso la fine del 2020, inoltre, partiremo con il progetto pilota per capire quali aree - tra master data, preventivazione, forecasting, pianificazione, controlling - potranno essere digitalizzate».

L'approccio si confermerà, quindi, quello dei piccoli passi area per area, per arrivare nel triennio 2021-2023 a un programma più ampio e vasto di digitalizzazione delle funzioni centrali e operative. «Il dream sul lungo periodo», svela Gudaganin, «sarà quello di avere in futuro un ecosistema integralmente basato dai dati, di conseguenza non solo le fabbriche. Stiamo già pensando a qualcosa di più strutturato che ci governerà completamente». X



CAM SRL

STRUTTURE METALLICHE PER TOTEM MULTIMEDIALI



Via Giardino, 3 - Sale Marasino (BS)
Tel. 030/986102 | 030/9824256

E-mail: cam@cam-quadrietrici.it
Sito web: www.cam-quadrietrici.it