

L'innovazione, leva per lo sviluppo, parte dalle persone

Lo scorso 19 aprile l'iLab **Omron** di Milano ha ospitato l'evento "Sfide e soluzioni per guidare l'industria verso flessibilità ed efficienza", una tavola rotonda che, alla presenza di alcuni tra i principali player del settore industriale, ha voluto evidenziare l'evoluzione delle fabbriche e delle aziende manifatturiere alla luce della trasformazione digitale, della convergenza IT/OT e dell'automazione.

Co-protagonisti dell'incontro insieme a Omron, uno dei leader mondiali nel campo dell'automazione, sono stati i partner **FasThink** – realtà specializzata nella progettazione e realizzazione di soluzioni software che integrano tecnologie OT con i sistemi informatici IT – e **Kaizen Institute Italy** – società consulenziale internazionale votata a

migliorare le performance industriali in maniera sostenibile mantenendo le persone al centro del cambiamento con la tecnologia a supporto. Accanto a loro, hanno avuto particolare rilievo le testimonianze fornite da aziende leader nei propri ambiti di riferimento: BTicino, tra i principali player mondiali nel settore delle infrastrutture digitali ed elettriche degli edifici; Cosmelux, eccellenza nel settore della laccatura e della metallizzazione UV di packaging per la cosmetica, e Cleca, azienda punto di riferimento nel settore food che dagli anni '30 opera nel settore delle polveri alimentari che, oltre ai prodotti a marchio proprio come i preparati per dolci San Martino, produce un'ampia gamma di ingredienti, fra cui lieviti chimici e insaporitori, e poi prodotti da forno, brodi liquidi e

tanto altro per il mondo delle *private label*.

Il tema principale della giornata è stato l'innovazione, riconosciuta all'unanimità da tutti i relatori come elemento essenziale per lo sviluppo. Proprio l'innovazione, infatti, si è concretizzata nell'adozione dei Big Data e nell'applicazione di un processo graduale che mette al centro le persone.

In un'era dominata da rapidi cambiamenti e da una continua trasformazione digitale, il panorama industriale globale necessita di competenze specializzate, esperienze consolidate e capacità adattive che, nel caso del comparto manifatturiero, devono esplicitarsi sia in ambito decisionale che produttivo.

A richiederlo è il mercato stesso, come ha spiegato Chiara

Rovetta, Communication Manager di Omron: "Dalla sequenzialità, che rispondeva a esigenze di massa con lotti di produzione unici, siamo passati alla modularità, alla produzione a isole, dettata non solo da esigenze sempre maggiori di customizzazione del prodotto, ma anche di riconfigurazione produttiva."

Proprio l'innovazione, per tutti i relatori, diviene quindi la

mantenere l'efficienza soddisfacendo una domanda reale, ovvero una domanda con un mix, con delle variazioni, delle personalizzazioni, mettendo insieme tempi e produttività".

Il traguardo, agli occhi dei relatori, è raggiungibile attraverso molteplici strumenti digitali, che però non possono prescindere da una connessione: quella tra strumenti OT, fisici ed IT, ecosistemi

tra strategie, tecnologie e persone, i dati sono oggi uno dei punti di attenzione principale delle aziende per attuare l'innovazione.

"Non c'era un singolo ambito dell'azienda che non fosse toccato da un'ipotesi di *digital transformation* o che non avesse un evidente beneficio dall'utilizzo di tecnologie abilitanti, ma per noi il controllo dei Big Data si è rivelato fondamentale. In particolare, per permetterci di identificare quelle produzioni che si prestavano a delle automazioni, era vitale raccogliere prima in maniera affidabile dei dati dal campo", ha affermato Giovanni Broggiato, CEO di Cosmelux.

I dati nel manufacturing, in particolare, si configurano nelle parole degli interlocutori della tavola rotonda come un elemento ambivalente, di opportunità e complessità, da elaborare, standardizzare e ripulire da possibili interferenze. In quest'ottica, è emerso anche come non esista ancora un approccio universalmente valido per ogni azienda. Ogni soluzione e applicazione richiede analisi e modellazione dei dati, personalizzate per ottenere i migliori risultati possibili, ma l'assunto condiviso è che un progetto di data science non avrà mai successo se l'obiettivo non è chiaro.

L'esperienza di Cleca

Franceschini, in particolare, ha portato alla tavola rotonda l'esperienza nel processo di digitalizzazione di Cleca, da 85 anni nel settore alimentare e già partner di Omron dal 2019. Dato il notevole aumento della domanda di brodi liquidi, l'esigenza era



scelta imprescindibile di ogni azienda. «Se le aziende oggi non investono in innovazione, rischiano di essere tagliate fuori dal mercato nei prossimi anni. Era valido prima e lo sarà a maggior ragione in futuro –, ha ammonito Marco Marella, General Manager di FasThink.

Il nuovo obiettivo è pertanto raggiungere un'efficienza di flusso" che, come ha spiegato Bruno Fabiano, Managing Director & Founding Partner di Kaizen Institute Italy, "significa

che possono rimanere separati, ma che vanno necessariamente collegati nell'ottica della "digitalizzazione" della fabbrica».

I dati: il fattore decisivo della trasformazione digitale

Se la trasformazione digitale si è rivelata il veicolo principale su cui ha viaggiato l'innovazione per colmare i gap produttivi manifatturieri, sfruttando sinergie

quella di ottimizzare la linea di produzione già presente in tempi brevi, risolvendo i colli di bottiglia, anziché raddoppiarla, con i conseguenti costi. Si è quindi lavorato al miglioramento dei flussi per garantire standard qualitativi elevati con un efficientamento della spesa. Inizialmente, i dati empirici di produzione erano pochi, e sono stati aumentati quelli in ingresso. La scommessa è stata quella di selezionare i dati utili in tempi brevi. In sintesi, individuare "il dato giusto, al momento giusto, chiedendolo alla persona giusta", come ha riassunto Franceschini.

I dati sono stati poi standardizzati inserendoli in macro-categorie, ripulendoli dalle interferenze prima di analizzarli. Obiettivo era far convergere le tecnologie IT con le OT, e in Cleca si sono mantenuti separati i due domini, creando un *layer* intermedio in grado di farli dialogare, mantenendone però separate le esigenze e le caratteristiche.

Franceschini ha spiegato come la proprietà dell'azienda mantovana creda nella necessità di reinvestire gli utili aziendali in tecnologie innovative, per mantenere la competitività, e questo rappresenta una forte leva motivazionale su tutto il personale. È interessante notare che, se inizialmente la spinta è stata soprattutto la ricerca per migliorare l'efficienza allo scopo di aumentare la produttività, da circa due anni si è gradualmente passati alla sostenibilità intesa come linea guida di tutto il processo produttivo. L'attenzione è ora rivolta in particolare all'efficienza energetica, alla riduzione degli sprechi e alla *lean production*, una leva che, a sua volta, scatena l'innovazione.

I processi sono gradualisti e partono dalle persone

Secondo Paolo Cortinovis, Responsabile Area Industriale Protezione e Potenza di Bticino, per innestare l'innovazione il criterio è la gradualità, presentato attraverso la trasformazione dello stabilimento produttivo di Bergamo. Per migliorare la performance, la flessibilità e di conseguenza aumentare la competitività sul mercato, si sono ripensati i processi produttivi mettendo al centro il flusso di lavoro e i team coinvolti, arrivando a un'organizzazione per celle di produzione, dove ogni gruppo è focalizzato su una famiglia di prodotto definita, di cui segue l'intero processo produttivo, occupandosi anche del miglioramento, circostanza che rende ciascuno più responsabilizzato e maggiormente coinvolto. L'approccio verso la digitalizzazione ed i progetti 4.0 è stato progressivo, inserendo gli strumenti e l'automazione 'light' a supporto del lavoro umano, creando un contesto in cui la tecnologia è fattore abilitante e porta vantaggi sia al processo che al lavoro delle nostre persone, su fattori quali sicurezza, qualità, informazione e conoscenza", ha spiegato Cortinovis.

L'innovazione manifatturiera si sviluppa per "sprint" successivi dove all'innovazione *disruptive* si unisce la sostenibilità, con la forza del coinvolgimento dal basso e della routine di gestione che diventano "una competenza di management per ingaggiare le persone, realizzare cambiamenti radicali e stabilizzarli poi nel quotidiano", come suggerito da Fabiano di Kaizen Institute Italy.

Sono quindi le persone a dover essere in grado di assorbire

i cambiamenti e avere anche la possibilità di seguirli e accompagnarli nel tempo, motivo per cui, secondo i relatori, i produttori dovranno prestare particolare attenzione a non creare momenti di "abbandono della sfida" e a realizzare un'automazione e una trasformazione digitale sempre "accessibile", che sappia mettere in dialogo le vecchie e le nuove generazioni di lavoratori.

Il lavoro umano si trasforma, non scompare: il tramonto della "dark factory"

In conclusione, le riflessioni condivise all'interno dell'evento annullano anche il prospettare della "dark factory", le fabbriche senza alcun lavoratore umano, lasciando lo spazio a realtà produttive agili, capaci di cogliere le opportunità mentre si sviluppano, dialogando al contempo con l'ambiente e le società circostanti.

Ha concluso l'incontro Luca Fraticelli – System Integrator Manager di Omron – ricordando come il concetto di *flexible manufacturing*, in atto da alcuni anni, sia in costante evoluzione per abilitare flussi di lavoro flessibili che possono passare senza soluzione di continuità da un prodotto all'altro, reggendo al contempo la sfida del risultare economicamente vantaggiosi. La trasformazione digitale, il collegamento sempre più forte tra il mondo OT ed IT e l'automazione saranno quindi una chiave indispensabile per ottimizzare i costi di gestione e mantenimento degli impianti, ma non a scapito delle persone. Lo scopo è quindi elevare le capacità e il potenziale delle persone, ancor più di prima.