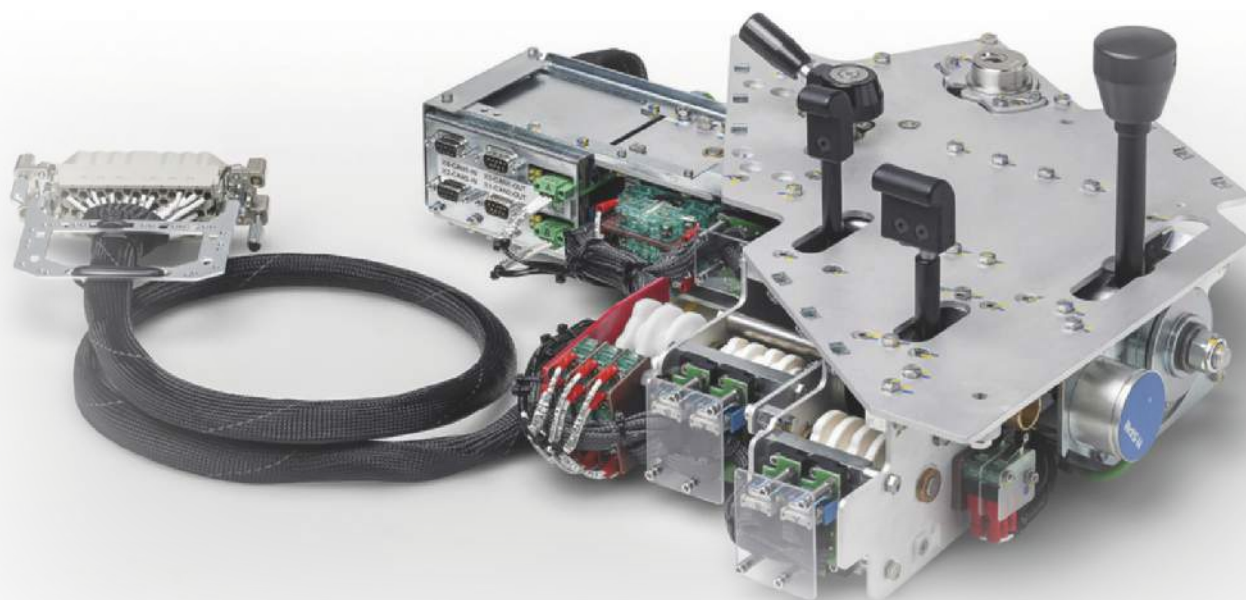


CREDERE precorrere PROGETTARE investire

Michele Rossi

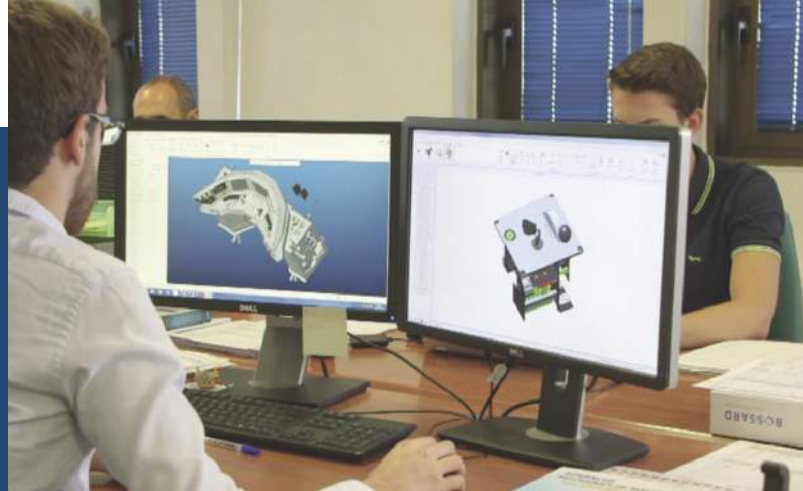


Abbiamo intervistato
la Dssa Paola Foiadelli
e l'ing. Silvio Zuffetti,
rispettivamente CEO e Chief
Technical & Operation Officer
di SPII Spa di Saronno, azienda
specializzata in apparecchiature
per veicoli ferroviari

La SPII Spa di Saronno progetta e realizza apparecchiature per veicoli ferroviari, tra cui in particolare banchi manovra e dispositivi di comando. Dal 2015 fa parte del Gruppo tedesco Schaltbau GmbH, come eccellenza italiana a respiro internazionale e centro di competenza per Master Controller ed HMI. Leader tecnologica nel proprio settore, avanza nell'organizzazione e gestione dei processi, la Spii rappresenta un modello di business che all'unicità della specificità di un prodotto sofisticato di nicchia, unisce un Dna che precorre sempre l'innovazione con una perseveranza esponenziale. Per comprendere i meccanismi che ne fanno un'eccellenza di cui portare vanto, abbiamo intervistato il CEO Dssa Paola Foiadelli e l'ing. Silvio Zuffetti, Chief Technical & Operation Officer.



Dssa Paola Foiadelli e l'ing. Silvio Zuffetti, rispettivamente CEO e Chief Technical & Operation Officer di SPII Spa



Noi operiamo sempre a **stretto contatto con il cliente** con il quale partecipiamo alle scelte di tutte le logiche funzionali ed estetiche. **Hitachi Rail rappresenta un bel esempio di evoluzione innovativa**

Ing. Zuffetti, quali sono le caratteristiche del vostro modello di business?

Abbiamo una dimensione da tipica media azienda italiana, con 130 persone e un volume di affari di 25 milioni di euro. Il nostro è un mercato di nicchia, per un prodotto molto personalizzato: si consideri che tutto il trasporto ferroviario del mondo come dimensione è più piccolo della Volkswagen e che i nostri prodotti rientrano in una nicchia all'interno di questo comparto. Nota molto positiva, da quando grazie all'appartenza al Gruppo Schaltbau GmbH abbiamo colleghi in tutto il mondo che promuovono i nostri prodotti, abbiamo effettuato forniture praticamente ovunque, da NY e Mosca alle ferrovie australiane. Nel campo del Master Controller ovvero le leve per mezzo delle quali il macchinista può frenare e accelerare, oggi, con il Gruppo, deteniamo più del 40% del mercato mondiale, di cui ne siamo leader. Quanto al nostro modello di business, noi progettiamo il 100% di quello che produciamo e acquistiamo all'esterno i componenti che assembliamo. I nostri fornitori sono prevalentemente aziende familiari che producono componenti meccanici, taglio laser e altro, oltre alla elettronica.

Dssa Foiadelli, durante la mia visita al Light House Hitachi Rail di Napoli ho avuto modo di apprezzare e di provare il digital twin del banco di manovra. Una

ebbrezza, la "guida" (simulata) di una Freccia Rossa 1000! Si tratta dell'intelligenza del treno?

Il banco di manovra è la "seconda" faccia del treno, dopo il musetto. Su di esso viene visualizzata tutta l'intelligenza del treno, con le necessarie ridondanze e i comandi principali. Anche a livello fieristico il banco di manovra diventa la parte che viene mostrata al pubblico e in particolare ai decisori del settore che possono vedere come funziona un treno per mezzo delle tecnologie avanzate. Noi operiamo sempre a stretto contatto con il cliente con il quale partecipiamo alle scelte di tutte le logiche funzionali ed estetiche. Hitachi Rail rappresenta un bel esempio di evoluzione innovativa. Negli ultimi 4 anni si è interfacciata con tutto il mondo industry 4.0 e, in particolare, la sede di Pistoia in questo è molto avanti con la robotizzazione. La SPII è fornitrice da oltre 30 anni dell'AnsaldoBreda e in tutti i passaggi successivi abbiamo seguito l'azienda passo passo o addirittura precedendo le esigenze, perchè il nostro prodotto è molto tecnologico e la nostra proposta è molto all'avanguardia e innovativa.

Abbiamo accennato al tema della digitalizzazione, ing. Zuffetti quali esperienze state affrontando su questo tema?

Ovviamente noi siamo molto interessati alla digitalizzazione e ai nuovi sviluppi tecnologici. I nostri prodotti rientrano nell'automazione a bordo dei veicoli fer-



roviari ma siamo anche interessati ai processi, dal progetto al prodotto. Come assemblatori di componenti, da un paio di anni abbiamo rifatto le postazioni di lavoro eliminando completamente la carta e gli operatori usano direttamente i modelli 3d corredati da tutte le informazioni. Siamo clienti PTC da molto tempo e tutte le applicazioni le facciamo con la Softech, distributore PTC. Per quanto riguarda la strategia di sviluppo, ci siamo dati obiettivi di medio e lungo termine e abbiamo iniziato con piani di crescita, che sono poi stati amplificati ulteriormente con il nostro ingresso nel Gruppo Schaltbau. Anzitutto, avevamo la necessità di definire dei processi che fossero stabili e scalabili e abbiamo pensato che le nuove tecnologie ci avrebbero supportato molto bene nel nostro obiettivo. Un intervento importante è la costruzione di un sistema software, una specie di portale, per integrare la gestione degli ordini verso le piccole aziende meccaniche, nostre fornitrici, che fanno carpenteria. Storicamente facevamo una richiesta di offerta, alla quale seguiva un'offerta, poi l'ordine e

la documentazione tecnica. Con il portale in via di ultimazione sarà possibile accorciare molto questo processo arrivando a effettuare gli ordini in automatico con l'invio direttamente della documentazione tecnica nel formato macchina dei nostri fornitori. Alla definizione di questo processo siamo arrivati dopo avere effettuato una "value stream" analisi dei nostri processi che ci ha portato a misurare gli effettivi costi diretti e soprattutto indiretti di quello che facciamo all'interno della nostra azienda e ci siamo resi conto che il costo del processo per acquistare i nostri materiali era molto superiore al costo dei materiali stessi. Mi riferisco ai costi indiretti, il personale che segue gli ordini, l'expediting, i controlli in accettazione e così via. In definitiva è emerso che piuttosto che contrattare uno sconto, a volte di pochi euro, era molto più conveniente concentrarsi sul processo e ridurre i costi. Da queste considerazioni, la ricerca di scorciatoie efficaci ed efficienti, che la digitalizzazione consente. In pratica, anziché generare con il nostro Erp gli ordini e inviarli via mail al fornitore che a sua volta li deve gestire – si tratta poco più che documenti cartacei, Pdf - con il portale saremmo in connessione diretta con i nostri fornitori, una sessantina quelli preminenti, ai quali oltre all'ordine arriverà anche la documentazione tecnica, Dwg o Dxf, nel formato delle loro macchine, quindi saltando tutti i passaggi intermedi che costituiscono un costo indiretto oltre che, in molti casi, a bassissimo valore aggiunto.

È superfluo chiedervi se a monte di questo processo Spii-fornitori avete effettuato una scrupolosa azione di standardizzazione e di lean organisation?

Non è superfluo, ma preciso che si tratta di una attività che abbiamo implementato da anni e che, ovviamente, è in continuo miglioramento. Siamo partiti, con il supporto di Stauden -società di consulenza specializzata in lean manufacturing -, rifacendo il lay out di fabbrica, revisione dei processi e poi siamo passati alla fase di progettazione e ora sfruttando le tecnologie PTC abbiamo adottato un modulo che si chiama Partslink, un sistema di classificazione per ridurre il numero di componenti e aumentare la percentuale di riutilizzo. Si tratta di una sorta di configuratore che sulla base di una analisi statistica dei codici che utilizziamo ci consente di creare degli imbuti per ridurre il numero di parti che utilizziamo. Bisogna considerare che noi realizziamo prodotti custom e quindi con un livello di personalizzazione che comprende anche un numero alto di parti connesse tra loro. Quindi la sfida era molto ingaggiante: da una parte era necessario preservare il livello di personalizzazione richiesto e dall'altra andare verso una ottimizzazione, una standardizzazione partendo dal design di tutti i processi.

Rileva criticità nel rapporto con tessuto delle Pmi fornitrici?

La criticità del tessuto di questo tipo di aziende è che sono mediamente piccole e normalmente destrutturate. Noi abbiamo fatto raffronti tra i fornitori italiani e quelli tedeschi, la pri-

ma differenza è la dimensione. Dal punto di vista tecnologico abbiamo un tessuto di imprenditori che si dotano periodicamente di macchinari di ultimissima generazione, supertecnologici, ma poi non hanno un ERP per pianificare la produzione interna e quindi reagiscono al mercato in maniera reattiva e non pianificata, con il risultato che con loro è difficile trovare sincronia. Gestire molte commesse in parallelo con consegne molto pressanti da parte dei nostri clienti prevede che tutto il nostro indotto riesca a lavorare secondo programmi di un certo tipo. Questo è il più delle volte il terreno delle discussioni. Quindi il limite di queste aziende si trova nell'organizzazione e nei meccanismi di pianificazione. Almeno questa è la nostra sottolineatura nei riguardi dei nostri fornitori.

SPiI e i giovani: quale rapporto?

Da quasi 10 anni, partendo dapprima dall'ingegneria e ora utilizzando lo stesso metodo per tutta l'azienda, abbiamo puntato sui giovani, lavorando a stretto contatto con il Politecnico di Milano, facendo fare tesi in azienda e molti tirocini che si sono trasformati in apprendistato, giovani laureandi o appena laureati che abbiamo fatto evolvere, sviluppare, all'interno dell'azienda. Oggi stiamo facendo lo stesso percorso per quanto riguarda la fabbrica, nella quale lavora una sessantina di persone, per molte delle quali abbiamo applicato il metodo alternanza scuola lavoro in connessione con gli Istituti del territorio. Quindi 20-25 ragazzi delle scuole si alternano da noi e imparano e in questo modo ci siamo preparati una sorta di "primavera" di ragazzi con la giusta attitudine e passione in grado di evolvere e di contribuire alla continuità della nostra azienda. In definitiva, il nostro rapporto con il mondo giovanile è molto forte, il vero problema alla fonte non è tanto la difficoltà di trovare risorse umane, ma di trovarne di valide. Per questo ci siamo organizzati di conseguenza puntando inizial-

mente sulla attitudine e sulla passione, il resto lo abbiamo fatto insieme e siamo soddisfatti dei risultati. Un accenno specifico sugli ingegneri. Si tratta di risorse potenzialmente molto importanti che vanno collocate dove servono veramente. Non mi sognerei mai di mettere un ingegnere in officina, mentre a livello di progettazione abbiamo la necessità di ingegneri magistrali con determinate competenze per affrontare le attuali complessità di prodotto. Negli ultimi sette anni abbiamo inserito 30 neolaureati, quasi tutti ingegneri, con grande soddisfazione.

Le motivazioni muovono il mondo: quali per incentivare i nostri giovani verso la fabbrica?

Zuffetti: ciascuno di noi deve avere possibilità di esprimersi e di appassionarsi a quello che fa. Elementi per andare in questa direzione sono una certa varietà del tipo di attività e il fatto di sentirsi parte di un qualcosa. Da qualche anno, nella logica lean, abbiamo introdotto gli "stand up meeting". Ogni giorno il responsabile di un team riunisce la sua squadra, si confronta su quello che è andato storto il giorno prima e fa il piano di azione per la giornata corrente, che è anche un modo per guardarsi in faccia, mettere sul tavolo eventuali problematiche, confrontarsi sui punti delicati e così via. In questo modo le persone risultano motivate perché si sentono parte di un qualcosa e fanno parte di un progetto più ampio, se aumentano le motivazioni aumentano anche le prestazioni.

Foiadelli: ognuno di noi vede il proprio lavoro secondo una propria ottica per trovare un senso a quello che fa. Il nostro sogno aziendale è cercare di creare le condizioni perché questo tipo di "sentiment" possa essere raccolto da chi lo vuole raccogliere, cerchiamo quindi persone disposte ad aderire a questo modello e ancora prima della scuola di provenienza, di vocazione tecnica perché abbiamo un modello di business nel quale la tecnica vale moltissimo e quindi non può prescindere da una vocazione specialistica specie in certi ruoli, ma aldilà di questo quello che più ci interessa è l'approccio delle persone. Quindi se è vero che i giovani non sono più attratti dalla fabbrica, che parte dalle botteghe artigiane dove i nostri nonni hanno realizzato per anni prodotti meravigliosamente curati e chi non ha vissuto questo non riesce nemmeno a immaginarlo, ma d'altra parte se si agisce a livello di cultura che noi abbiamo molta cara perché attiene alla nostra tradizione ed è pertanto presente nella nostra azienda, abbiamo mantenuto e sviluppato gli strumenti che ci permettono di portare avanti questa cultura. Quindi alternanza scuola lavoro, la costante visita durante l'anno delle scuole, fa sì che i giovani fin dall'inizio della scuola possano toccare con mano una realtà concretamente in sviluppo. Una realtà che, grazie all'entrata nel Gruppo ci ha consentito di effettuare accelerazioni che in precedenza erano ovviamente spalmate su più anni. Oltre al fondamentale apporto di nuovi manager che stanno contribuendo con fervore alla nostra evoluzione per supportare una realtà che guarda al futuro.



Con quali strumenti state percorrendo la via della digitalizzazione?

La SPiLi alla fine degli anni '90 è passata dal tecnigrafo al Cad Pro Engineer, quindi dalla carta al modello 3d. Da una quindicina di anni abbiamo intrapreso rapporti con Softech e nel tempo siamo passati a Creo, dal 2009 abbiamo iniziato utilizzare il PDF Wincill che ha la possibilità di aggiungere diversi moduli: un paio di anni fa abbiamo integrato Project link. Nella nostra fabbrica si utilizzano direttamente modelli 3D con tutte le annotazioni e le istruzioni di montaggio.

Per questioni di internazionalizzazione, mi riferisco a commesse negli Usa, abbiamo dovuto localizzare la parte della produzione. Il nostro Gruppo Schaltbau ha negli Usa una sede e nel giro di pochi mesi i nostri colleghi sono stati messi online con Projectlink e oggi vedono a New York le stesse annotazioni che vedono i nostri operatori in fabbrica. Inoltre, il citato Partslink, un classificatore.

Attorno a questa famiglia di software abbiamo costruito la cre-



azione e la gestione del ciclo di vita dei documenti oltre che la visualizzazione in tutta l'azienda, dall'ufficio acquisti ai colleghi in Usa, alla fabbrica e così via. Anche il portale che ci mette in collegamento con i fornitori avrà un pezzettino di PTC perchè il fornitore dal suo lato della rete avrà la possibilità di scaricare direttamente la documentazione tecnica e di nuovo la sorgente sarà il PDM PTC. Un accenno anche alla stampa 3D. Abbiamo acquistato la prima nel 2012 e oggi questa macchina ci serve per fare attrezzature di prova, ma nel frattempo siamo passati a utilizzare la tecnologia 3D passando dai prototipi alla produzione di serie.

Il momento economico in rallentamento rischia di penalizzare l'exkursus positivo dello sviluppo. Quale consiglio si sen-

te di dare alle piccole e medie imprese in questo momento?

Il mio consiglio è di non concentrarsi sulla digitalizzazione come un fine, ma di considerarlo solo come un mezzo, la prima cosa è concentrarsi sul proprio business e su come aumentarne la competitività, dopodichè oggi ci sono a disposizione molte tecnologie per questo obiettivo. Quindi non si deve acquistare la supermacchina o il super software perchè costituiscono i migliori strumenti disponibili, ma con l'obiettivo di essere competitivo, aumentare le proprie quote di mercato, o fare determinate attività che non si riescono a fare altrimenti.

Quindi si tratta di strumenti che permettono di perseguire gli obiettivi. Noi non abbiamo investito in PTC e sul portale fornitori perchè presi, suggestionati, da queste tecnologie. Il nostro obiettivo principale è molto semplice: essere leader, cioè i più bravi al mondo a fare determinate cose. Per arrivare lì avevamo bisogno di strumenti adeguati, li abbiamo cercati e li abbiamo acquisiti, poi, a posteriori ci siamo resi conto che stavamo facendo la digitalizzazione.

Oggi, grazie ai software sopra descritti, possiamo tranquillamente affermare di avere accorciato il percorso dall'idea del progettista, che con Creo modella una determinata parte, all'utensile che genera quella parte. Accorciando il percorso ci siamo creati un vantaggio competitivo. Questo, in fondo è il consiglio che voglio dare alle nostre PMI: solo coltivando la voglia di cambiamento, un cambiamento ponderato e obiettivizzato, potranno continuare a restare sul mercato, cogliendone soddisfazioni e profitto.

CEO Foiadelli, il suo consiglio?

Anzitutto di non avere timore a farsi affiancare da manager e professionalità al di fuori del nucleo familiare, che possano portare queste nuove competenze. Nel concreto, per quanto ci riguarda, il supporto dell'ing Zuffetti è stato ed è fondamentale per i nuovi traguardi raggiunti. In generale il mio consiglio si basa sull'ottimismo.

Il futuro c'è sempre e ci vogliono le persone che credano nel nostro "plus" italiano, la voglia di fare, di prendersi in carico il rischio imprenditoriale. Il futuro per il manifatturiero ci sarà sempre, ma è evidente che in presenza di una globalizzazione sempre crescente è necessario mirare al massimo a una competitività che non possa esimersi dal affrontare le sfide di cui sopra, che ormai non costituiscono più una scelta ma una necessità.

È anche importante sottolineare che tutto quello che come SPiLi stiamo portando avanti è stato già intrapreso anni orsono, con visione e precorrenza dei tempi. Ecco: visione, fiuto e precorrenza dei tempi, oggi sempre di più. In definitiva, l'Italia di per sè è un mondo molto piccolo, ma già anche l'Europa deve attrezzarsi per contrastare l'Asia che è già entrata prepotentemente nell'agone competitivo. Quindi, ottimismo e sempre maggiore determinazione. Con questi ce la faremo sempre!