



“Stain interpreta le tue esigenze e risolve i problemi aziendali, in Arvedi lo sappiamo bene”

Mario Caldonazzo, Amministratore Delegato
Arvedi Tubi Acciaio Spa, Cremona

“**I**l passaggio al sistema Stain avvenne, nel 2005, per una serie di motivazioni e anche perché fummo colti da una necessità, che sintetizzo: rischiavamo una situazione, in divenire, piuttosto difficile, perché gran parte dei sistemi informativi interni era accentrata in una sola unica figura, come si usava allora, professionalmente valida, ma ormai vicina alla pensione”. Così il dr. Mario Caldonazzo, Amministratore Delegato di Arvedi Tubi Acciaio, ricorda motivazioni e passaggi che condussero all'utilizzo e progressivo inserimento in azienda del sistema Stain. “Si trattava di sistemi che il nostro ingegnere interno aveva sviluppato e che, solo lui, conosceva nei dettagli. Ne derivò la considerazione di provvedere con un investimento complessivo su un nuovo sistema. Così contattammo l'ing. Claudio Morbi e la realtà rappresentata dalla Stain e decidemmo di compiere questo passo, che fu importante e ambizioso, con piena consapevolezza dell'importanza del progetto”.

L'INTERVISTA

Che effetti avete avuto e che benefici, se già è possibile parlarne?

“Ormai sono diversi anni che la collaborazione è stata avviata. Il sistema viene costantemente aggiornato e quindi costantemente migliorato. Ogni anno si sviluppano nuove funzionalità ed integrazioni. Del resto è proprio dallo stabilimento che giungono i segnali, la volontà, i suggerimenti per ulteriori implementazioni, completamenti, miglioramenti o ampliamenti del sistema.

Parliamo di benefici.

“In primo luogo, la misurabilità delle nostre prestazioni, che oggi grazie a questa

piattaforma sono pienamente sotto controllo. Ciò ha consentito all'azienda di riorganizzarsi e di modificare la propria struttura, in modo da avviare un preciso e determinato piano di riduzione dei costi. Mi spiego meglio: abbiamo la precisione del dato, grazie a rilevazioni precise e quindi abbiamo la misurabilità delle nostre prestazioni. A questo punto abbiamo creato una struttura organizzativa che consentisse l'utilizzo di questi dati e la loro rielaborazione: abbiamo creato gruppi di lavoro coinvolgendo le persone a seconda dei vari reparti e linee, abbiamo creato un lavoro di confronto. Con frequenza, a seconda dei casi, settimanale o quindicinale o mensile, i dati vengono discussi e analizzati; a fronte degli eventuali scostamenti,

sono implementate azioni correttive, che vengono nuovamente misurate e vengono nuovamente discusse”.

Una piccola rivoluzione metodologica...

“Questo ha consentito un significativo miglioramento, che misuriamo, in termini finali, con i costi di trasformazione, che dal 2005 a oggi, vedono una riduzione del 27 per cento. Non credo che tutto questo ovviamente sia dovuto a questa attività, ci sono strumenti anche di altro genere, nella zona produttiva ed in altre zone, però è stato realizzato un lavoro di contenimento dei costi, in questi dieci anni che, nonostante i fenomeni inflattivi, ci ha consentito complessivamente una riduzione del

27 per cento. Nei termini specifici, poi, noi abbiamo un miglioramento delle prestazioni a livello di ciascun impianto. Noi dividiamo i nostri impianti in sette linee di produzione, a cui si aggiungono numerose macchine di finitura: li teniamo tutti costantemente monitorati e impianto per impianto, prevediamo azioni di riduzione dei costi e di miglioramento delle prestazioni, che misuriamo e riassumiamo poi sostanzialmente negli utilizzi assoluti degli impianti, nell'utilizzo relativo degli impianti, nella produttività in termini di tonnellate/ore e quindi nelle rese. Le tonnellate/ora, che sono poi il dato di produttività, sono in qualche modo figlie dell'utilizzo assoluto. L'utilizzo assoluto degli impianti è la marcia degli impianti al netto delle fermate per montaggio e delle fermate per arresti, ed è qui, negli arresti che esiste un mondo, un mondo di problemi, un mondo di casistiche. Ed è proprio qui dove dobbiamo lavorare. Attraverso la precisa rilevazione del dato siamo riusciti a intervenire con un programma specifico di azioni correttive, interventi, piccoli investimenti fino a migliorare proprio i dati di utilizzo assoluto e quindi, appunto, le tonnellate/ora”.

Quindi uno strumento di rilevazione, ma anche strategico.

“Soprattutto strategico. Deve esserci uno sforzo organizzativo, altrimenti la misurabilità del dato è fine a se stessa. Quello che è importante è la misurabilità delle prestazioni, la disponibilità dei dati a vari livelli, e l'organizzazione per interpretarli. Noi, in contemporanea all'investimento Stain, abbiamo scelto di prendere una persona molto preparata: è un ingegnere di processo ed è una persona che è entrata nel sistema, prepara le riunioni e motiva le persone. Ma attenzione, non è lei che legge

i dati e li traduce. Tutti i nostri tecnici sono istruiti, conoscono i dati, entrano, li guardano, si preparano, li consultano perché il sistema è di facile lettura, non comporta delle criticità, delle difficoltà particolari”.

C'è una trasformazione anche in termini di figure interne e qualifiche?

“Non abbiamo bisogno dell'ingegnere di processo per tradurre il dato e prepararlo, non è questo il concetto, il concetto è la struttura organizzativa. L'altra cosa che è stata secondo me molto efficace è che attraverso l'implementazione di questo sistema noi abbiamo tolto qualsiasi tipo di carta, chiamiamola così, dal reparto. Contestualmente al progetto Stain abbiamo svolto un progetto di implementazione dell'ERP SAP e c'è stato uno sforzo molto importante di interfacciamento fra i due sistemi. Di conseguenza fra Stain e SAP c'è un flusso di informazioni molto efficace, efficiente e completo. Esiste una integrazione molto positiva anche fra la programmazione della produzione e il reparto, onde per cui l'ordine di lavoro viene trasferito in reparto, gli ordini di produzione sono completi e trasparenti a tutti i livelli”.

Allora, 'addio' ai supporti cartacei?

“Noi abbiamo lavorato per togliere qualsiasi forma di tabelline, carte e via discorrendo, dal reparto. Esiste un'unica fonte di informazioni, a quella tutti noi ci dobbiamo ispirare e quella tutti noi dobbiamo seguire. Questo ha consentito di rimuovere quegli errori di comunicazione, molto frequenti, che provocavano o potevano provocare anche gravi conseguenze, perché logicamente una lettura sbagliata di un ordine di lavoro, o una nota manuale non presa in considerazione o fraintesa, può generare problemi.

Tutto questo è stato rimosso, gli ordini di produzione scendono in reparto chiarissimi e vengono letti in maniera univoca”.

È interessante questa centralizzazione delle informazioni a cui tutti accedono.

“Questa è una lotta che riguarda tutta l'informazione in azienda. Volgarmente dico 'la lotta alle tabelline', nel senso che tutti noi dobbiamo lavorare secondo l'univocità degli strumenti informativi che l'azienda ci ha messo a disposizione. Noi non dobbiamo sviluppare nulla, con tabelline excel 'nasco-ste': lì si va nella personalizzazione e succede il caos. Questa è una lotta che non è sempre facile vincere. Ma è una lotta che dobbiamo assolutamente vincere e quindi è importante sapere che l'azienda ci ha messo a disposizione uno strumento veramente molto efficace e che può soddisfare le nostre esigenze. Allora univocamente, utilizziamolo e avvaliamocene. Se siamo in difficoltà perché non conosciamo approfonditamente lo strumento o ci sembra che non corrisponda alle nostre esigenze ci rivolgiamo ai nostri tecnici e loro ci spiegheranno come fare, o se effettivamente il sistema non lo prevede, chiederemo ai nostri fornitori un'adeguata modifica”.

Cambiano le procedure operative?

“Questo deve essere il modo in cui operiamo. La cosa che mi ha sorpreso è che tutti in fabbrica lo usano. È una cosa che colpisce, questa. Devo dire che noi abbiamo un grado di utilizzo alto, proprio perché non c'è alternativa, per cui era anche rischioso in un certo senso, però non conosco problema a riguardo. In generale lo strumento è utilizzato a tutti i livelli. A me risulta che lo strumento sia stato proprio reso fruibile a tutti, ed è fondamentale, perché se non ne fruiscono i lavori”.







Questo è un fatto straordinario, anche perchè, è vera la semplicità dello strumento, però evidentemente c'è stata una leva motivazionale forte all'interno della struttura. Di quante persone stiamo parlando?

“Complessivamente questa è un'azienda di 460 persone, in stabilimento saremo la maggior parte, ci sono anche persone di una certa anzianità, non particolarmente 'alfabetizzate' dal punto di vista informatico, però lo strumento è fruibile, e con un po' di formazione, che ovviamente è prioritaria dopo quella sulla sicurezza, lo strumento è accessibile a tutti. Del resto la nostra è un'azienda incentivata, ciò significa che in reparto l'incentivazione è basata sui risultati, che misuriamo poi in termini di tonnellate/ora. Il dato rilevato è oggettivo ed è importante per l'incentivazione che consente di conoscere le prestazioni. Abbiamo un elemento che è sindacalmente approvato”.

Se dovessimo ricorrere a uno slogan di sintesi, per definire Stain con tre parole?

“Difficile dirlo. Però... 'Snella', con tutti i benefici della cosa, noi parliamo direttamente con Morbi, cioè non abbiamo livelli particolari, quindi la snellezza dell'organizzazione ci consente di rivolgerci direttamente al responsabile, piuttosto che a un interlocutore. 'Specializzata', nel senso che loro fanno quello, sanno di fare bene quello, e non ti vendono sogni, o cose che non sanno fare. Hanno creato in questo ambito il loro core business e su questo investono e si sviluppano. Infine, 'flessibile', nel senso che si calano con molta disponibilità nelle esigenze che esponi. Hanno i loro prodotti, però loro si calano nelle tue esigenze, cercano di risolverti un problema, nel senso che 'se hai un problema, me lo esponi, io cerco di aiutarti a risolverlo'”.

L'AZIENDA

Arvedi Tubi Acciaio, Cremona

Sorta agli inizi degli anni '70 e, fin da allora, dotata di impianti d'avanguardia come il laminatoio riduttore a caldo, è a tutti gli effetti il polo italiano del tubo saldato di qualità ed ha una posizione di rilievo in ambito europeo, dove detiene rilevanti quote di mercato nel settore dei tubi speciali per la meccanica, l'industria automobilistica e per la termica. La tecnologia, l'esperienza produttiva, l'elevata qualità dei prodotti in grado di soddisfare le direttive della più severa normativa ne sono i punti di forza.

I recenti investimenti mirati all'ampliamento della gamma produttiva ed allo sviluppo delle linee di finitura, controllo e prelavazione, rendono Arvedi Tubi Acciaio leader nel mercato dei tubi per applicazioni speciali.

Ha una capacità di produzione complessiva di oltre 500.000 tonnellate di tubi in esecuzione laminata a caldo (LC°, GSM°, GAS, Conduit, Gysko, API Tubing) ed elettrosaldata (condotte, profilati strutturali, tubi per impieghi termici e scambiatori, tubi di precisione e per l'auto), API Casing.

Gruppo Arvedi

Il Gruppo Arvedi, di consolidata tradizione industriale ed una delle più significative realtà siderurgiche europee, inizia l'attività come trasformatore di prodotti della siderurgia primaria e successivamente si integra a monte con la produzione di acciaio.

Fondato nel 1963 dal Cavaliere del lavoro Giovanni Arvedi, il Gruppo è attivo nella produzione di coils laminati a caldo decapati e zincati, di tubi di acciaio al carbonio ed inossidabile, di rilaminati inossidabili di precisione e nel commercio di prodotti siderurgici.

Grazie ad una precisa strategia di gruppo orientata all'innovazione tutte le aziende utilizzano le tecnologie più avanzate e proprie pratiche operative. Per l'Acciaieria Arvedi, l'ultima nata, non essendo disponibili tecnologie di processo sufficientemente competitive, si sono studiate e sviluppate internamente tecnologie originali Arvedi brevettate in tutto il mondo sotto il nome di ISP ed ESP.

Le aziende del Gruppo sono state concepite nell'ottica di specializzazione, e sono state ottimizzate per quanto attiene l'organizzazione produttiva e gli impianti al fine di migliorarne efficienza, qualità e flessibilità. Un management altamente qualificato e competente, alla guida di un'organizzazione snella e flessibile, garantisce la massima efficienza produttiva e qualitativa, nonché un elevato livello di servizio con particolare attenzione agli sviluppi e alle esigenze del mercato. Le scelte tecnologiche, ergonomiche ed ecologiche consentono al Gruppo di operare nel pieno rispetto dell'uomo e dell'ambiente.

Le aziende del Gruppo

Finarvedi, Milano
Holding

Acciaieria Arvedi, Cremona
Produzione, trasformazione, distribuzione

Arvedi Tubi Acciaio, Cremona
Trasformazione, distribuzione

Ilta Inox, Cremona
Trasformazione, distribuzione

Arinox, Genova
Trasformazione, distribuzione

Metalfer, Roè Volciano
Trasformazione, distribuzione

Aree di Business

Il nucleo produttivo è composto da 4 aziende situate nel Nord Italia, al centro di un mercato ad alta concentrazione di consumo di acciaio e operanti in quattro aree di attività:

laminati piani, con l'Acciaieria Arvedi a Cremona, produce coils in acciaio al carbonio di qualità, neri, decapati e zincati. Sorta agli inizi degli anni '90, è un insediamento industriale modernissimo, primo esempio europeo di mini-mill per laminati piani in acciaio.

Tubi saldati in acciaio al carbonio, con l'Arvedi Tubi Acciaio a Cremona, sorta agli inizi degli anni '70 e, fin da allora, dotata di impianti d'avanguardia. Fortemente orientata a prodotti di qualità e speciali, realizzati con coils dell'Acciaieria Arvedi, ricopre posizioni di rilievo sul mercato nazionale ed europeo.

Tubi saldati in acciaio inossidabile, con la ILTA Inox di Robecco d'Oglio (CR), azienda storica sorta agli inizi degli anni '60. E' specializzata in tubi per applicazioni qualificate, che rispondono a rigorosi standard internazionali, esporta il 75% della sua produzione.

Nastri di precisione in acciaio inossidabile, con la Arinox di Sestri Levante, Riva Trigoso (GE), sorta agli inizi degli anni '90 e specializzata in laminazione a freddo di nastri in acciai inox fino a spessori inferiori al decimo di millimetro. Unico produttore nazionale in questo comparto, opera in un settore di nicchia, ed esporta circa il 70%.



Arvedi Tubi Acciaio, Cremona