"Analisi progettuale dettagliata e seria, arma vincente di Stain"

Nicola Cantele, Responsabile Acquisti, Gian Attilio Santini, Direttore Industriale e Ferruccio Gnutti, Responsabile di Produzione EGM Group, Brescia

"L

elemento principale che distingue Stain da altri concorrenti: la capacità di compiere una seria e dettagliata analisi di come è il sistema e di come si pensa di svilupparlo. Gli specialisti di Stain non lasciano margine a nessuna improvvisazione o dimenticanza. Non esiste, con loro, un possibile 'non te l'avevo detto...' A ricordare, punto per punto, installazione ed evoluzione del metodo Stain nel

contesto del gruppo Eredi Gnutti Metalli, sono Ferruccio Gnutti, Responsabile di Produzione, Gian Attilio Santini, Direttore Industriale e Nicola Cantele, Responsabile Acquisti Egm Group. "Stain è stato installato nel 2006 ed è stata un'installazione graduale a Brescia, cominciando dal processo di pesatura degli automezzi in entrata / uscita, dalla campionatura del parco rottame e poi, dopo aver consolidato i risultati su questi processi, siamo passati alla gestione della produzione nel reparto delle trafile, e da ultimo nel reparto di laminazione dei nastri di ottone e rame. L'ultimo progetto ha riguardato il sito di Brescia, con l'introduzione del pacchetto di gestione della manutenzione e ci stiamo ancora lavorando. Questo è quanto è stato realizzato, con grande professionalità e altrettanto grande flessibilità".

Come è stato accolto il sistema in produzione, ing. Santini?

"Dopo una primissima fase che potremmo definire di 'titubanza' proprio perché si proponeva al nostro interno un metodo nuovo, una autentica novità, sia i capireparto, ma tutto sommato anche gran parte degli operatori, hanno accolto bene il progetto perché hanno colto immediatamente i vantaggi che il sistema apportava. Sostanzialmente una maggiore affidabilità, nell'assoluta convinzione che "più si scrive e più si copia, più c'è possibilità di sbaglio".

Quindi il supporto cartaceo è un 'rischio', almeno per certi aspetti?

"Sì. Prima di tutto, al di là dei costi, perché ricopiare e scrivere più volte è una perdita di tempo quindi rappresenta costi. E più dei costi è importante anche l'affidabilità: se io copio 'n' volte, rischio uno sbaglio. L'affidabilità è stata l'argomento più importante e questo l'hanno accolto bene e in senso propositivo sia gli operatori che i capireparto.

Inoltre c'è stato anche un beneficio da un punto di vista puramente di risparmio di risorse, anche in attività non direttamente produttive, per cui si può dire che abbiamo avuto un risparmio, pari al 25% degli addetti alle materie prime, pari a circa il 5% in trafilatura e fonderia ed al 10% in laminazione".

Quali procedure avete seguito?

"In particolare abbiamo usato l'informatizzazione del processo di campionatura del rottame, anche come metodo di comunicazione tra le diverse aree dello stabilimento: dalla portineria, all'ufficio contabilità materiale, alla ricezione vera e propria del magazzino metalli ed al laboratorio. Abbiamo usato Stain anche per mettere in comunicazione le persone senza utilizzare metodi tradizionali: prima si usava il vecchio foglio cartaceo, poi le email... Il nuovo sistema ci permette di mettere in comunicazione in tempo reale i diversi uffici che collaborano l'uno con l'altro con lo stesso linguaggio. Questo è stato il risparmio più significativo".

"In più - continua il dott. Cantele - l'abbiamo integrato completamente con il gestionale Sap/R3: riceve i dati dal gestionale rimandandoglieli poi elaborati: anche qui abbiamo evitato l'ennesima ricopiatura. Mi collego a quello che diceva l'ing. Santini non solo per il tempo, ma soprattutto per il rischio di sbagliare nel trascrivere le informazioni, perché ora è il sistema Stain che passa le informazioni".

La differenza nella tempistica procedurale è sostanziale?

"Quando vengono svolte attività complesse, per esempio di inventario - conferma l'ing. Santini - con il nuovo sistema Stain tutti i dati sono immediatamente fruibili. In passato invece per avere i report necessari bisognava 'girare come trottole' nello stabilimento, e dopo aver trascritto una serie svariata di dati identificativi delle varie partite (con qualche inevitabile errore) bisognava digitalizzare il dato e poi ristampare tabulati per riverificare nuovamente il magazzino fisico. Oggi il magazzino è in tempo reale, partita per partita e per la verifica basta una semplice videata di spunta. Insomma, abbiamo ricevuto benefici certi dall'eliminazione di una serie di passaggi. In alcuni casi gli effetti si vedono in maniera macroscopica, in altri casi sotto forma di benefici indotti, come per l'inventario".

A Ferruccio Gnutti chiediamo invece una visione complessiva della collaborazione con Stain e degli effetti che ha riscontrato con il nuovo metodo.

"Diciamo che, se vogliamo sintetizzare il nostro rapporto con Stain fino ad oggi, devo ricordare che questo è nato quasi per caso, nei primi anni del Duemila. Infatti alle fine degli anni 90 c'era stata la possibilità, per noi, di compiere una visita di approfondimento e conoscenza del pacchetto Stain in una azienda che già lo usava da tempo. Noi avevamo deciso di partecipare, forse più per curiosità nei confronti del sistema Stain, per vedere una stamperia non così facilmente accessibile.

E' però una certezza che, sia la visita, sia le proposte implementate da Stain nella gestione degli stampi e della produzione, ci avevano lasciato un'ottima impressione.

Forse i tempi non erano ancora maturi per permetterci di costruire qualcosa nell'immediato.

In quegli anni ci siamo tenuti in contatto, ma non siamo arrivati al passaggio successivo. Nel 2006 invece eravamo decisi a gestire in maniera oggettiva l'ingresso dei materiali, almeno relativamente alla pesatura.

A quell'epoca infatti era ancora tutto 'cartaceo': trascrizione dei registri e via discorrendo. In un settore come il nostro dove l'80% del business è legato alla materia prima, ci siamo detti: 'Noi dobbiamo essere sicuri in maniera oggettiva di ciò che entra e di ciò che esce dallo stabilimento'. Già compivamo per prassi due pesate in ingresso e in uscita, così abbiamo deciso di mettere un sistema informatico che legasse le due pese e che fotografasse i camion in ingresso e in uscita con relativo materiale''.

Come vi siete mossi, allora?

"La prima implementazione di questo sistema aveva riguardato pochi settori e poche persone che all'epoca, dobbiamo dirlo, in molti casi non avevano neanche visto un mouse. Dopo una fase iniziale, peraltro breve, durata circa un paio di settimane al fine di capire com'era l'interfaccia operatore', anche chi non aveva mai avuto alcun tipo di familiarità con gli strumenti informatici, pareva fosse nato col mouse in mano.

Tralasciando ogni battuta, ci fu comunque una piccola resistenza al cambiamento: 'Ho sempre fatto cosi – era il tema ricorrente -, perché devo cambiare...'.

Tuttavia, nel momento in cui l'utilizzatore prende coscienza dello strumento offerto, pur sacrificando un po' di tempo e di fatica per imparare, si rende immediatamente conto degli enormi vantaggi che il cambiamento comporta rispetto a come svolgeva l'attività precedentemente.

Facile quindi riconoscere il cambiamento di prospettiva ed anche le piccole resistenze dovute all'abitudine vengono stemperate. Del resto il sistema è semplice, immediato e pratico, proprio perché così deve essere".

Avete dato anche degli incentivi, un premio di produzione?

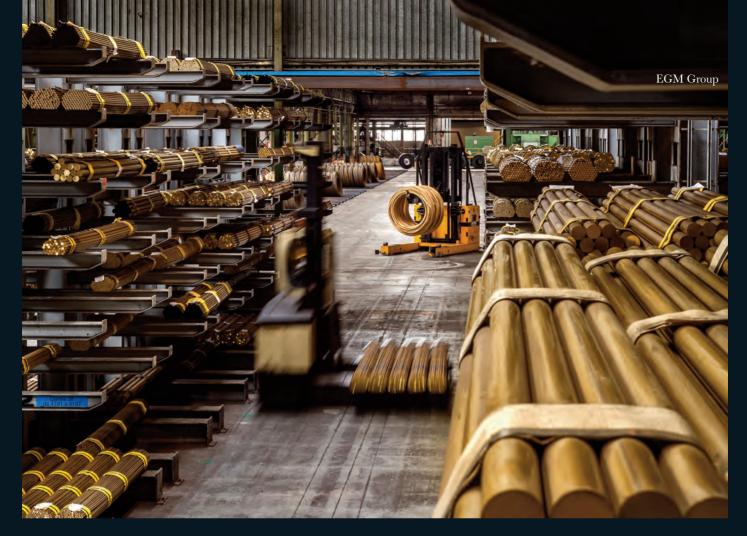
"Nella gradualità del processo non lo avevamo inizialmente previsto ma negli anni successivi sono state riviste le integrazioni sul premio di produzione, anche basandosi sui dati raccolti con il sistema".

Si può dire quindi che questo metodo porti un cambio di cultura aziendale?

"Quello che tutti hanno compreso molto velocemente è che lo sforzo mentale che hanno dovuto fare per accettare il cambiamento e per capirlo, ha portato indubbi e rapidissimi benefici".

Quante persone sono state interessate dal primo step?

"Inizialmente sul sistema di pesa e ricezione materiali erano una decina di persone. Subito dopo però è stata implementata un'altra attività: la campionatura delle materie prime attraverso uno sviluppo particolarmente personalizzato, costruito su misura per le carat-









teristiche aziendali relative al settore in cui operiamo. Questo passaggio ci ha mostrato la capacità del prodotto di adeguarsi totalmente alle esigenze del cliente. In quell'occasione abbiamo realizzato la prima vera analisi tecnica, approfondita, dello studio di fattibilità. Dal mio punto di vista - aggiunge Ferruccio Gnutti - questo è l'elemento principale che distingue Stain da altri concorrenti. Cioè la capacità di compiere una seria e dettagliata analisi di come è il sistema e di come si pensa di svilupparlo. Gli specialisti di Stain non lasciano margine a nessuna improvvisazione o dimenticanza. Non esiste, con loro, un possibile 'non te l'avevo detto'. E' stato un lavoro importante, anche di ampio respiro, di digitalizzazione.

Persone, non 'alfabetizzate' per quanto riguarda l'informatica e le sue applicazioni, sono state dotate di terminali portatili in radiofrequenza, con il "barcode" per fare lo scarico automezzi e gestire anche la materia prima. Devo sottolineare che, fatte salve le prime settimane, quelle necessarie perché un nuovo utente si possa orientare, poi l'interfaccia operatori e le procedure che vanno seguite appaiono subito semplici. Diciamo che, dopo quindici giorni, il sistema entra a regime, senza grandi problemi".

Anche gli operatori della "vecchia guardia"?

"Beh, qualcuno di loro è stato ovviamente più restio di altri al cambiamento.

Normale ed umano quando si cambia così significativamente il sistema di lavoro... - continua l'ing. Santini -. Ricordando anche esperienze precedenti, ho riscontrato che non sempre esiste una corrispondenza biunivoca fra la resistenza al cambiamento e l'età anagrafica o l'anzianità di servizio: ho vissuto situazioni dove persone avanti negli anni e con significativa anzianità lavorativa hanno accettato il cambiamento senza particolari sofferenze, diversamente da persone, anche con la maturità liceale o il diploma superiore, spesso molto giovani, sotto i trent'anni, in maggiore difficoltà".

Quindi, come possiamo riassumere questo primo periodo di collaborazione con Stain?

"Nel complesso ci si può ritenere soddisfatti di come sia stato accolto questo nuovo metodo di lavoro. In generale, anche se con qualche fisiologica resistenza iniziale, si può tranquillamente affermare che le novità sono state accolte bene; addirittura a livello di implementazioni si è potuto riscontrare una fiducia crescente nel sistema, in particolar modo per la pesatura e la campionatura. Due anni più tardi si è deciso di monitorare tutte le trafile: questo processo è stato seguito da altre implementazioni tecnologiche, come la movimentazione dei carrelli automatizzati".

"Ritengo comunque che l'arma vincente – replica l'ing. Santini – sia quella dovuta alla buona e immediata accettabilità, basata proprio sulla flessibilità che il sistema permette. Di fatto si tratta di avere da subito l'abito confezionato su misura. Gli adattamenti successivi sono stati molto piccoli.

E' stato molto importante approcciare correttamente il problema fin dall'inizio ed i tecnici Stain si sono rivelati sicuramente all'altezza della situazione. Certamente il fattore che ha aiutato in modo determinante l'utente ad accettare il sistema. In sintesi si può affermare che Stain sia stato un bravo 'sarto'".

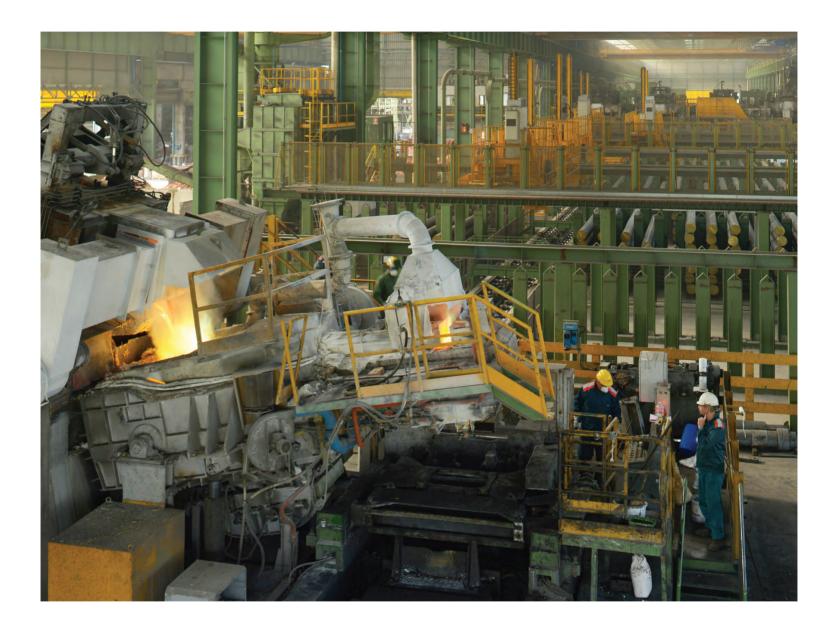
Come facciamo a far capire che i tempi sono maturi per l'evoluzione digitale in tante aziende? Che argomento può far scattare quel cambio di mentalità che Stain vuole trasmettere al mercato?

"Temo che si faccia fatica a far capire il ritorno dell'investimento. Se l'utente riesce a percepire che le conseguenze sono positive, che i benefici ci sono, la partita è già vinta. Ecco, forse è meglio sbilanciarsi di più sui benefici. Sicuramente è di primaria importanza coinvolgere il management nel progetto, cercando di far comprendere chiaramente i benefici che l'evoluzione digitale indubbiamente comporta: questo è l'oggetto e questi sono i benefici. Poi è importantissimo il livello dell'interlocutore perché se l'interlocutore è lungimirante, vede un progetto a medio termine, è facile pensare che sia invogliato a provvedere. Altrettanto importante è il tema di condividere il percorso dall'inizio alla fine, cioè acquisendo la consapevolezza che si verrà seguiti durante questo percorso, sia con la metodologia che il coinvolgimento. Anche eventi ed occasioni d'incontro fra clienti consolidati, che possano raccontare la loro esperienza, sono sicuramente trainanti per comprendere meglio il sistema, come viene usato e i risultati che può dare. Da utenti si può dire che il modo migliore è proprio il progetto di coinvolgimento: sicuramente a livello decisionale, perché se il management ne è convinto, molto probabilmente vengono convinti anche i collaboratori. E' fondamentale trascinare il livello decisionale, facendo sentire parte attiva del progetto il cliente. E la flessibilità dimostrata da Stain aiuta".

E oltre alla flessibilità che aggettivi può vantare secondo voi Stain?

"Affidabilità, efficienza e sintesi, perché lo sviluppo sottende una grande mole di lavoro per raccogliere correttamente tutte le informazioni a monte.

L'output è immediato, ancora una volta fruibile da subito. Ed empatia con il personale del cliente, cosa che non guasta. Inoltre va riconosciuto che il tutto viene realizzato con grande attenzione e professionalità. E' così che tutto il processo diviene più chiaro e più semplice: dedicare tempo all'analisi è il modo migliore di coinvolgere l'utente".





EGM Group

tone e nastri in rame e sue leghe, dall'ottone al bronzo e leghe speciali. Il Gruppo si articola su quattro società: capogruppo Eredi Gnutti Metalli SpA(Brescia), Ilnor SpA (Venezia), Ilnor Gmbh (Stoccarda) e Dalmet (Milano). Con una struttura internazionale e differenziata, il Gruppo si qualifica per un'ampia offerta e un servizio unico capace di rispondere in tempi rapidi alle necessità della grande industria europea così come del piccolo utilizzatore locale. L'attenzione alle necessità del singolo cliente, unite ad una visione responsabile della propria attività, fanno del Gruppo EGM un interlocutore affidabile testimoniato da un'esperienza in metallurgia di oltre 150 anni. Dall'aggregazione delle società, che hanno dato vita ad un gruppo di oltre 400 dipendenti, è nata una compagine di respiro internazionale capace di servire con puntualità i mercati di riferimento proponendosi come global partner di alto livello, garantendo affidabilità e soluzioni condivise.

Il Gruppo Eredi Gnutti Metalli è tra i leader

in Europa nella produzione di barre in ot-

LA STORIA

Fondata a Lumezzane, in provincia di Brescia, nel lontano 1860 da Giacomo Gnutti come officina per la produzione di armi bianche, la S.A. Eredi Gnutti Metalli è andata incontro nel corso dei decenni a numerose diversificazioni produttive, sino a diventare, dal secondo dopoguerra in poi, una azienda metallurgica affermata a livello europeo nel settore delle barre di ottone e dei nastri di rame e di ottone. Trasferitasi definitivamente nel 1985 alle porte di Brescia, nell'ottica del dinamismo aziendale la Società si è progressivamente rafforzata nel mercato dei semilavorati rivolti a mercati diversificati

come l'industria della rubinetteria e del valvolame acqua e gas all'automotive, le trancerie per contatteria elettrica alla produzione di caldaie e scambiatori di calore. Nel 2010 avviene la prima crescita per linea esterna con l'acquisizione del controllo di Ilnor S.p.A. a Gardigiano di Scorzé (Ve), già importante attore europeo nel mercato dei laminati in rame e sue leghe e presente in Germania con la controllata Ilnor GmbH.

Nel 2012 un altro importante passo: viene acquisita la Dalmet S.p.A. a Novate Milanese (Milano) storica società focalizzata sulle attività di laminazione e cesoiatura dei nastri.

Grazie alle eccellenze sviluppate e ad un'attenta gestione dei cambiamenti forgiata da due conflitti mondiali e altrettanti passaggi di secolo, il gruppo Eredi Gnutti Metalli è oggi pronto ad affrontare i decenni futuri, forte di una solida tradizione manifatturiera volta alla sempre più impellente conciliazione tra sviluppo industriale e sostenibilità.

I VALORI

L'identità forte e salda che caratterizza le aziende del Gruppo è ispirata dal rispetto dei valori fondanti che hanno saputo guidare la Capogruppo con successo in oltre un secolo e mezzo di attività.

Innanzitutto, il rispetto per l'uomo, la passione per il saper fare e la centralità del cliente. L'integrità, intesa come valore del business e come elemento identificativo per le aziende del Gruppo, rappresenta un aspetto imprescindibile e un impegno costante per rispettare i principi della trasparenza e della correttezza nei confronti di ogni interlocutore.

LA QUALITÀ

Le società del Gruppo Eredi Gnutti Metalli garantiscono un servizio efficiente e

un elevato standard qualitativo con la piena conformità dei prodotti alle normative vigenti anche grazie ad impianti tecnologicamente avanzati e ad elevata automazione.

Elemento determinante per la soddisfazione delle esigenze del cliente, la qualità del prodotto è espressione dei controlli costanti e continui in tutti gli stabilimenti e lungo le fasi del ciclo produttivo.

I controlli sono effettuati da personale specializzato dotato di strumenti tecnologicamente all'avanguardia e aggiornato costantemente.

Per il Gruppo, perseguire un miglioramento continuo della qualità significa anche adottare un approccio sistemico alla gestione e mantenere col cliente un rapporto di confronto nella convinzione che ogni piccolo miglioramento è un passo avanti verso la qualità totale.

La cura del dettaglio, l'esperienza e la massima attenzione ad ogni singola richiesta, assicurano quella qualità del servizio per fare di ogni prodotto del Gruppo Eredi Gnutti Metalli la migliore soluzione alle esigenze del cliente.

La garanzia di ricevere prodotti su misura nei tempi concordati rappresentano un aspetto di primaria importanza per ogni società del Gruppo.

Dai grandi ai piccoli lotti, la ricerca della perfezione è una presenza costante. La grande attenzione posta nelle procedure di imballaggio e spedizione completano un servizio di alto profilo a tutela del business del proprio cliente.

Fatturato 2014: € 264 m Capacità installata: 180,000 T Dipendenti: 420 Superficie coperta: 100,000 mq N. siti produttivi: 4 Quartier generale: Brescia Anno fondazione: 1860

