



“Il sistema Stain aiuta, perché non si può migliorare ciò che non si misura”

Augusto Mensi, Amministratore Delegato
Lucchini Rs Spa, Lovere

Dalla necessità di completare l'ammodernamento del sistema aziendale, alla ricerca di praticità d'uso e semplicità. Senza mai perdere di vista gli obiettivi finali. Sono diversi i fattori che hanno motivato Lucchini Rs di Lovere a selezionare, testare e poi scegliere Stain, con tutto il suo bagaglio di progettualità e esperienza, per trovare le risposte più chiare e pragmatiche possibili alle varie esigenze che lo specifico settore richiedeva. Una serie di passaggi che parte da lontano e ritorna attuale anni dopo, nel 2009, quando il “sistema Stain” entra di fatto nell'azienda di Lovere e inizia il suo percorso. Secondo uno schema modulare che, passo dopo passo, interesserà i vari settori di produzione. Ne abbiamo parlato con l'ing. Augusto Mensi, Ad di Lucchini Rs, ripercorrendo con lui le varie fasi dell'esperienza, autentico “work in progress” con Stain.

L'INTERVISTA

Ingegnere, come nasce quest'idea?

“In realtà aveva preso l'avvio parecchio tempo fa perché nel 2000, 2001 erano nati i primi contatti, si erano concretizzate le prime idee in merito a questa possibilità. Allora però avevamo avviato un progetto di ammodernamento del sistema aziendale, eravamo passati dal vecchio 'As400' al 'Sap' e quindi si era ovviamente preferito compiere prima questa transizione. Successivamente, nel 2009, abbiamo ricucito i contatti e rianalizzato le ipotesi di allora, anche perché nel frattempo si erano un po' consolidati i nostri sistemi informativi.

Dopo una visita alla 'Brawo', che ci è servita per conoscere meglio l'applicativo 'sul campo' e confrontarci con chi questi sistemi li usa tutti i giorni, il sistema progettato da Stain ci aveva fatto una buona impressione: sem-

brava un sistema snello, semplice, abbordabile anche dal punto di vista dell'utente. E così, da quel momento, è iniziata l'implementazione: nel 2010, 2011 sono stati lanciati i primi progetti”.

È stata un'esperienza “modulare”?

“È tutt'ora un'esperienza modulare, perché non è ancora diffusa in tutta l'azienda. Abbiamo iniziato con i cosiddetti 'rodeggi', per rodeggi intendiamo tutti i prodotti ferroviari. E addirittura all'interno dei rodeggi in realtà ci siamo mossi per fasi: prima con le ruote, che sono prodotti un po' più di grande diffusione; poi siamo passati agli assili e adesso stiamo estendendo il sistema anche a un'altra parte dell'azienda, quella dei fucinati, e probabilmente ora proseguiremo con l'implementazione in tutto lo stabilimento”.

Dal punto di vista dell'uomo, come è stato accolto questo sistema?

“È stato accolto bene, non ci sono stati i problemi che di solito si hanno quando si installano sistemi informativi nuovi, soprattutto in ambienti come il nostro che, chiaramente, non è da azienda di software, ipertecnologica, ma di industria, direi abbastanza 'pesante'. Eppure, anche da noi, quando si vanno a installare computer, mouse, tablet, ci sono passaggi abbastanza complessi. Tuttavia non ci sono stati grossi problemi. Uno dei motivi principali è la semplicità d'uso: lo avevamo notato nella prima ricognizione conoscitiva e durante le varie presentazioni. Il sistema è molto facile, molto 'user friendly', dicono loro, e devo confermare che in effetti lo è. Certo, un po' di formazione, un po' di training, un po' di abitudine, sono necessari. Stain ci ha supportato bene, è stata

una transizione abbastanza indolore. E penso che gli operatori, oggi, se non avessero a disposizione il sistema ne percepirebbero la mancanza”.

Abbiamo notato che il sistema richiede anche un certo cambio di mentalità globale. E' stato accolto bene?

“Molto bene. Si è inserito naturalmente in un cambio di mentalità generale dell'azienda, che a sua volta è inserita in un cambio di mentalità generale del mercato. Vorrei ricordare che il mercato ferroviario è stato per tantissimo tempo molto tradizionale, molto statico, molto legato alle usanze, all'abitudine. Ancora oggi ci sono dei retaggi abbastanza importanti, anche nelle normative dettate dal semplice fatto che è cinquant'anni che si fa così. Tuttavia, in realtà, negli ultimi anni il ferroviario ha conosciuto uno sviluppo notevolissimo, sulla spinta da un lato di alcune nazioni emergenti, prime tra tutte la Cina, che hanno investito tantissimi soldi nel settore dei trasporti ferroviari e ha fatto progredire in generale l'industria, e dall'altro canto sulla spinta, diciamo così, ambientalista, ecologica: il trasporto ferroviario è decisamente uno dei mezzi di trasporto più 'green', più ecologico e questo ha fatto sì che negli ultimi dieci anni ci sia stata un'evoluzione notevole. Naturalmente, quando aumentano gli investimenti, aumentano i clienti, il trasporto diventa non più qualcosa proprio legato al solo pendolare, ma c'è anche l'alta velocità o settori che vengono venduti con i servizi, con il comfort e così via. Insomma, anche le aspettative del mercato cambiano. Quindi si è avviata una sorta di transizione che ci sta portando ad essere più simili all'automobile che non alla vecchia industria pesante com'era concepita o si presentava, appunto, 10, 15 anni fa. E questo aspetto ha reso chiaramente obbligatorio l'avere una

grandissima mole di informazioni a disposizione in tempo reale e sfruttabile in maniera snella e immediata. I clienti ('una volta, mi ricordo, chiedevano le consegne a mesi, un po' di ruote a maggio, un po' di ruote a giugno...') ora richiedono le consegne almeno a settimana. E con parecchi di loro si va a giorno. Lo ripeto, viviamo un'evoluzione di tutto il settore e di tutta l'azienda. Noi, per fortuna, siamo riusciti abbastanza bene a cavalcarla e in questo ambito l'inserimento e l'evoluzione dei sistemi informativi si è inserita bene. E adesso ci stiamo muovendo in maniera analoga anche negli altri reparti, stiamo espandendo proprio sulla base dell'esperienza già fatta. Un lavoro che oggi appare decisamente più semplice: perché il sistema lo conosciamo e le persone le conosciamo”.

Quante persone sono coinvolte in questo nuovo metodo di lavoro?

“Circa 200 utenti nella parte ruote, 90 utenti nella parte assili, 70 nei fucinati, quindi fanno 360, ad oggi”.

Quanto conta l'aspetto di progettazione, di analisi?

“Moltissimo, è fondamentale. Credo che la parte di progettazione e analisi di colui che vende e installa il sistema, se è una ditta affidabile come Stain, venga compiuta bene. Quello che spesso non è facile avere, l'errore o il problema in cui si cade spesso, come dicevo prima, è la 'pulizia' dei dati, perché se non si riesce ad avere una base dati affidabile, molti di questi sistemi, che poi alla fine attingono informazioni dal sistema preesistente e le riversano lì, se non hanno una 'consistenza' da cui partire chiaramente danno dei risultati sballati. Questo per certi versi è stato il problema che abbiamo affrontato anche noi, com'è naturale che sia, ed è

stato risolto abbastanza bene. Poi, il sistema si alimenta abbastanza facilmente: abbiamo anche installato degli apparecchi a bordo macchina per acquisire le informazioni direttamente dalla strumentazione di campo. Tra i vari passaggi c'è anche la stampa delle etichette con il 'barcode' dopo ogni lavorazione. Tutte le informazioni raccolte sono trasmesse in automatico a SAP che a sua volta alimenta altri sistemi che hanno altre funzioni diverse da quella di Stain, come la programmazione, la pianificazione. Anche questi sono aspetti fondamentali. Del resto io, da un lato, devo avere tutto il portafoglio ordini, e avere gli ordini "puliti" e allineati non è facilissimo. Devo avere tutte le giacenze, la programmazione della produzione, l'avanzamento della produzione, e tutti questi tasselli sono quelli che poi mi servono per consegnare 'al giorno'. Altrimenti, se ho le giacenze non in ordine, oppure non so a che punto sia l'avanzamento di produzione o, ancora, ho le date di consegna degli ordini non allineate alle aspettative del cliente, non arrivo a effettuare la consegna”.

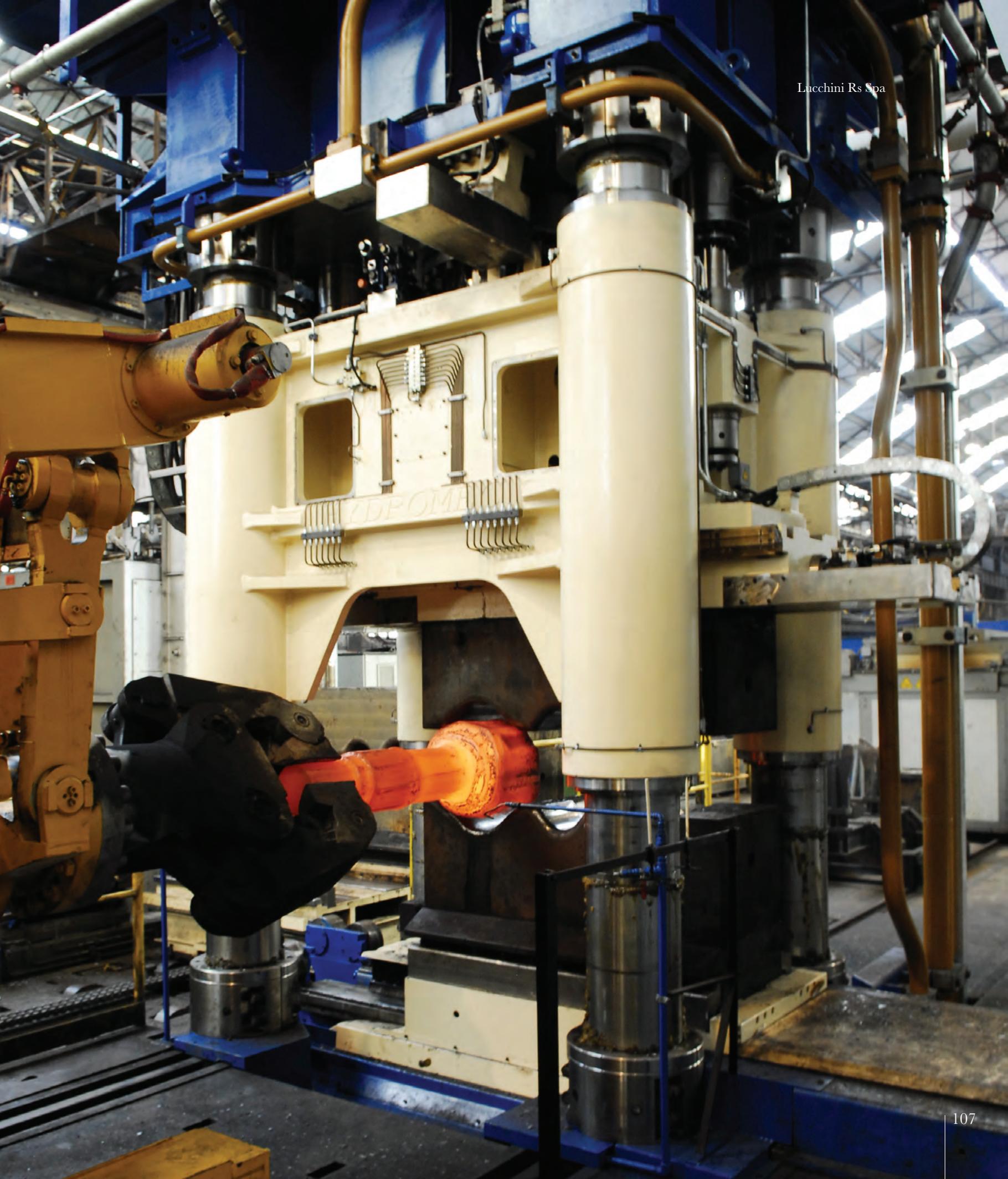
Come è stata l'integrazione del sistema Stain nell'Erp preesistente?

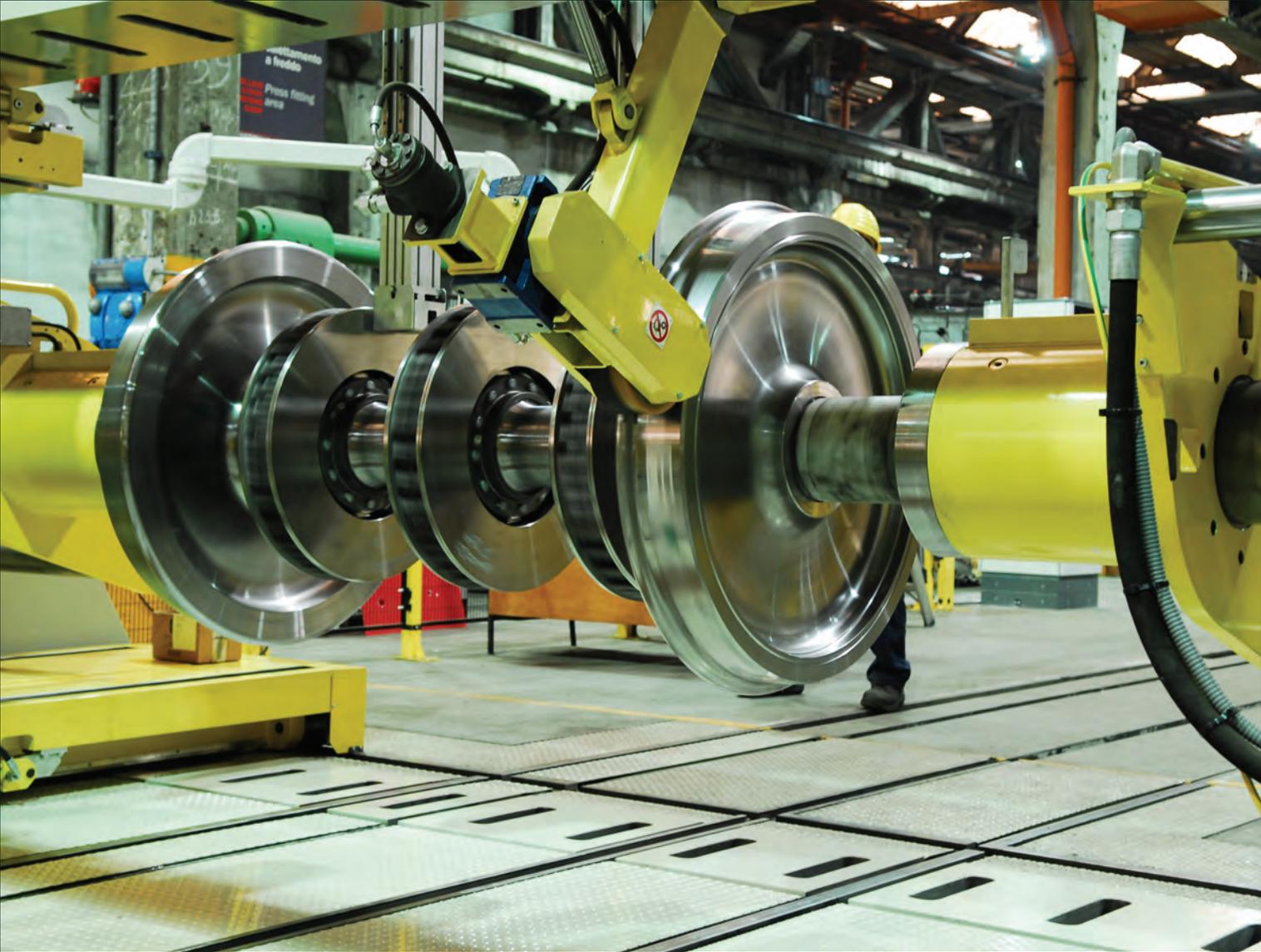
“Con il supporto dei tecnici Stain si può integrare bene. Il sistema residente, antecedente a quello Stain, non è 'chiuso', ognuno se lo customizza, ha le sue visioni, il suo modo di fare 'stampe', come le chiamiamo noi”.

Senza cadere nella tentazione degli slogan, potremmo dire che il sistema Stain aiuta a proiettarsi in una dimensione più avanzata, futura?

“Senza dubbio. Possiamo dirlo”.

E se dovessimo sintetizzare in tre aggettivi il sistema Stain?





“Flessibile, semplice ed efficace. Che poi sono le tre caratteristiche che veramente cercavamo e che abbiamo avuto, ed è il motivo per cui siamo andati avanti con l'integrazione. 'Flessibile' perché si adatta molto bene alle nostre esigenze e questo chiaramente è molto importante perché, come detto, il precedente sistema installato è una specie di monolite inscalfibile, tutte le cose più specifiche e più particolari noi di solito le facciamo con degli applicativi esterni, che non intaccano la stabilità di quanto abbiamo già installato, ma che ci permettono di gestire l'azienda come se non fosse un ministero. Dall'altra parte la 'semplicità', soprattutto semplicità d'uso, non dico semplicità dell'architettura perché probabilmente dietro a una semplicità d'uso ci sta una complicazione architettonica non indifferente, ma proprio perché, come dicevo, è un sistema che poi deve essere usato in reparto da chiunque, Era quindi fondamentale che l'interfaccia e il modo di utilizzo fossero semplici e abordabili. E poi 'efficace', altrettanto fondamentale perché 'efficace' significa la capacità di raggiungere l'obiettivo. E l'obiettivo per noi è tracciare in maniera affidabile l'avanzamento della produzione. Monitorare le performance degli impianti. Il sistema è 'efficace' perché noi ricaviamo tutti i dati che ci servono per monitorare sia la produzione, sia la performance produttiva degli impianti”.

Quindi possiamo dire obiettivo raggiunto?

“Obiettivo raggiunto”.

Quale tematica indicherebbe a un suo collega per iniziare un percorso di digitalizzazione?

“La conoscenza. E' alla base di tutto. Serve 'fame' di conoscenza, per fornire delle risposte, per riuscire così a determinare gli investimenti da compiere, i cambiamenti organizzativi da attuare: la raccolta di informazioni è basilare”.

Così però si parte da un'esigenza, ma c'è chi questa esigenza non ce l'ha, non la percepisce.

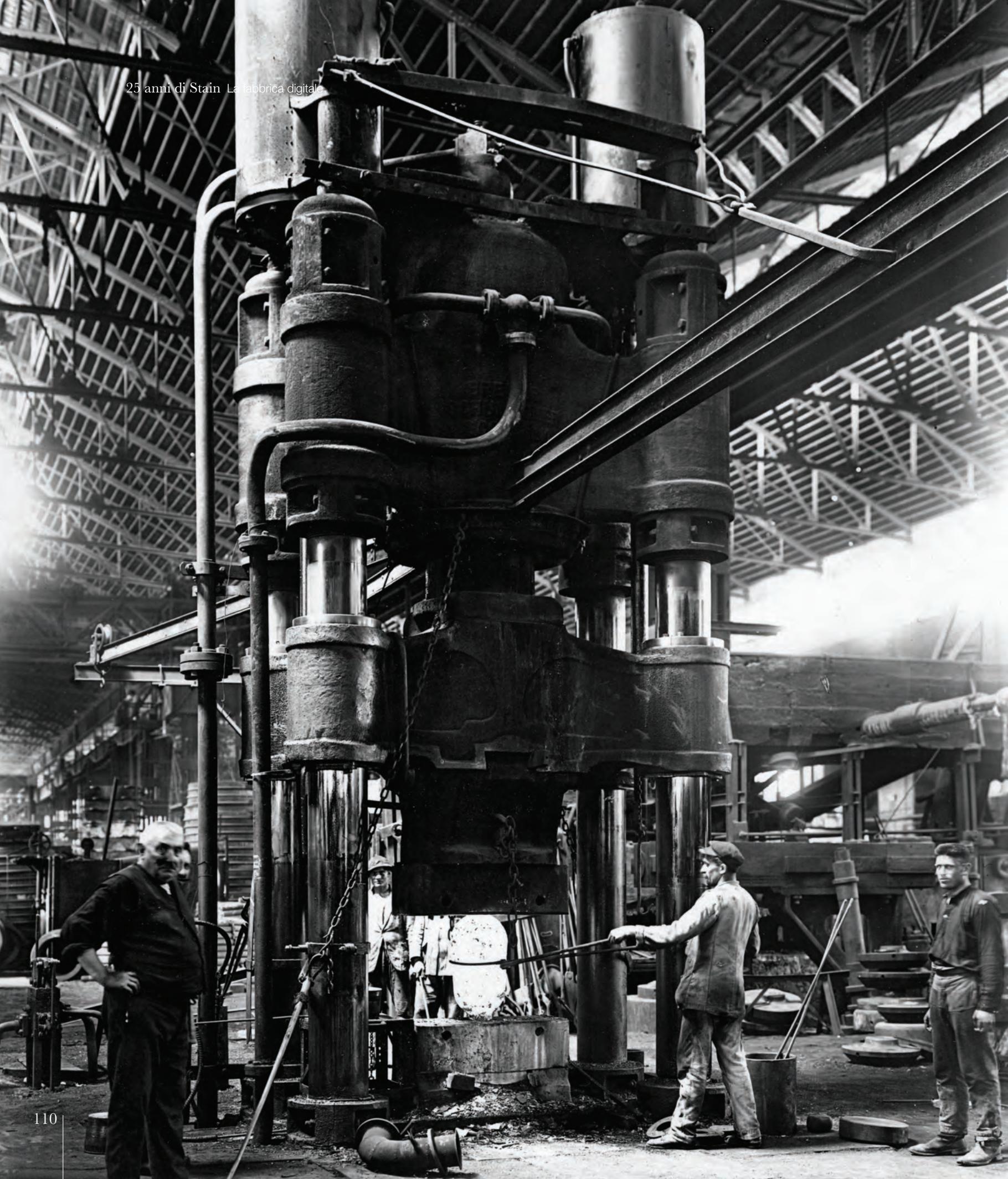
“Da ingegnere, la cosa che ripeto ogni tanto nelle riunioni è che 'non si può migliorare ciò che non si misura'. Capita di avere riunioni in cui tutti dicono che la produzione va male, siamo in ritardo, siamo in anticipo, ci costa troppo, ci costa troppo poco. Davvero, il passaggio forte che abbiamo avuto grazie a Stain, ma in generale grazie a questo genere di sistemi, è che tu hai informazioni disponibili in maniera rapida. Una volta avevamo due o tre persone che stavano lì a fare inserimento dati, dati che spesso non erano corretti perché c'era gente che scriveva a mano, uno che leggeva le scritte a mano e inseriva nel computer, con il triplo errore di chi scrive, di chi legge e di chi digita e con tempi lunghissimi. E spesso, torno a dire, le elaborazioni che poi si potevano fare erano minimali, perché l'operatore non può registrare a mano al secondo tutti i parametri che servono con la massima precisione. E quindi, era difficile misurare l'impatto delle azioni che noi mettevamo in pratica perché proprio non era disponibile la misura. Adesso ho visto che nelle riunioni, anche quelle operative alle quali ogni tanto partecipo, la discussione non è più relativa a 'quello' della manutenzione che dice a 'quello' della produzione... e si scatenano delle guerre di religione. C'è un dato, oggettivo, stampato, che arriva dal sistema e quello è. Nessuno lo discute. Si parte da quel dato, che dice 'è andata meglio, è andata peggio'. Puoi aprirlo, sezionarlo, dividerlo, spaccarlo in 14 sottoindici, però resta un dato oggettivo. Penso che quello sia davvero il più grande beneficio che i sistemi informativi offrono perché, lo dice la parola stessa, sono sistemi che servono a informare. E se tu non riesci a misurare la tua performance, quello che stai facendo, quello che hai in giro, hai un

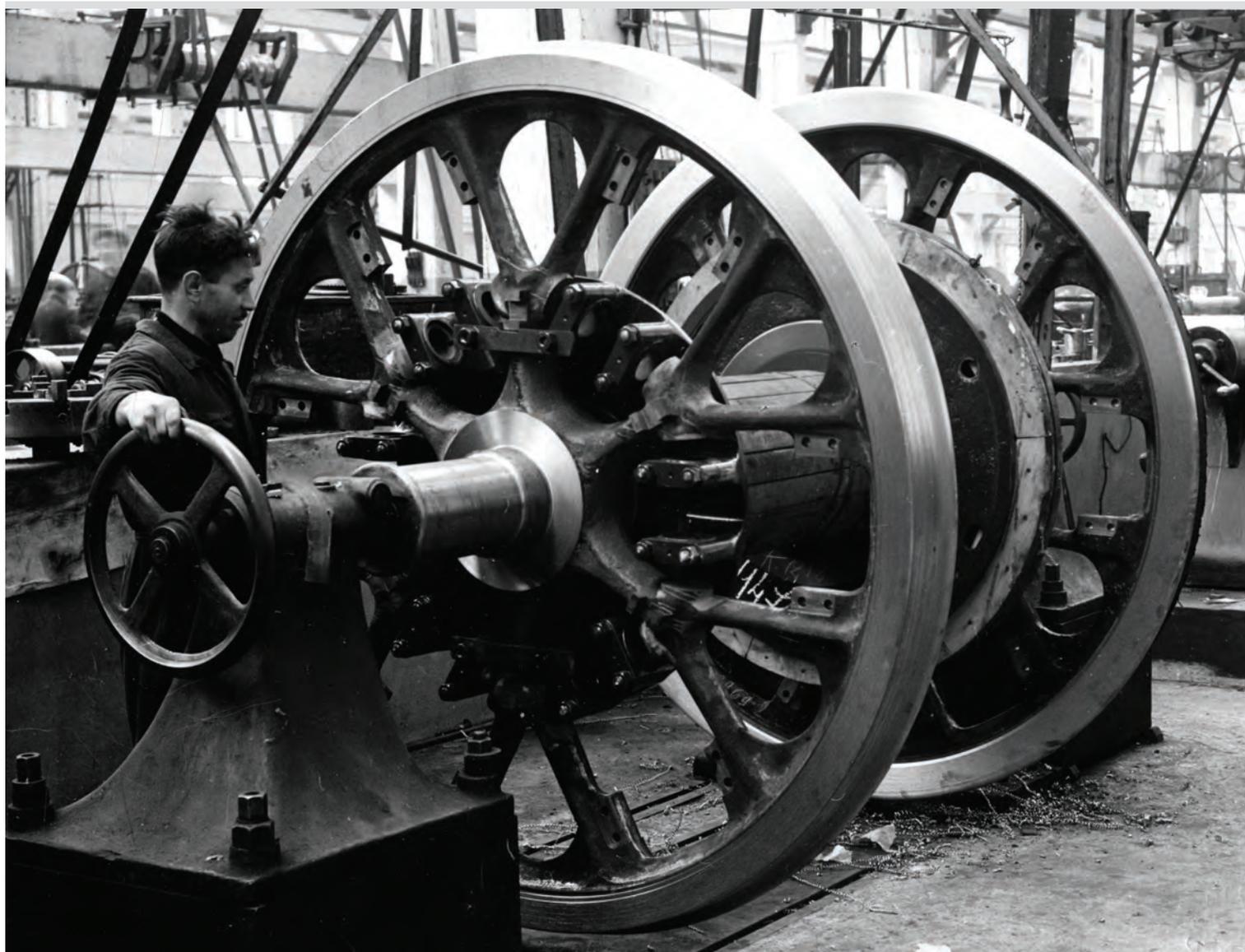
bel dire poi che stai migliorando o stai peggiorando. Ti affidi alla sensibilità, che potrebbe forse bastare se hai un'officina di 15 persone, ma se l'azienda è di 1200 persone tutto cambia, non puoi farlo”.

I dati da una parte, la sensibilità dell'uomo che li interpreta dall'altra.

“Certo, è fondamentale. Paradossalmente stiamo arrivando a una situazione in cui c'è ridondanza di dati. La sfida è proprio quella e probabilmente rientra sempre nell'efficacia dello strumento: riuscire, e questo dipende molto dalle persone che lo disegnano, sia dal lato loro sia dal lato nostro, a selezionare quegli indicatori che sono realmente significativi. Perché ormai con i sistemi si può misurare qualunque cosa e se uno non ha le idee ben chiare di che cosa vuole ottenere e dice 'misura questo, poi anche questo, poi vedremo', alla fine hai trenta pagine di dati misurati e non sai quale guardare. Quello è veramente un altro dei rischi che si corrono, secondo me, a realizzare questi progetti. Direi che il motivo per cui se uno non ha ben chiaro perché sta facendo un progetto e quindi non ha capito qual è il motivo per cui lo fa, rischia grosso, rischia di far qualcosa del quale non ha pienamente concepito quale sia l'utilità effettiva e quindi rischia pure di farlo male”.

25 anni di Stain La fabbrica digitale





L'AZIENDA

Lucchini Rs Spa

Le origini dello Stabilimento di Lovere in provincia di Bergamo, cuore industriale del Gruppo Lucchini RS, risalgono al diciottesimo secolo e si ricollegano alle attività di una piccola officina destinata alla fabbricazione di armi ed attrezzi agricoli per la Repubblica Veneta.

1856 L'imprenditore Giovanni Andrea Gregorini, trasferisce le sue attività da Vezza d'Oglio, paese della Alta Val Camonica, a Lovere portando con sé le numerose maestranze specializzate.

1861 L'officina di Lovere, trasformata in un vero e proprio stabilimento siderurgico, inizia la sua attività e, grazie alle risorse idriche presenti, ben presto si sviluppa in modo notevole.

1875-1880 Vengono costruiti gli altiforni per la produzione della ghisa e un forno Pernot.

1908 Completato un massiccio piano di investimenti, inizia la produzione dei rotolamenti ferroviari.

1910-1916 Si sviluppano una fonderia, una fucinatura ed un'officina meccanica per la fabbricazione di proiettili destinati all'industria bellica.

1930 La Società Anonima Franchi e Gregorini viene assorbita dall'ILVA. La produzione di ruote e cerchioni per le Ferrovie dello Stato richiede nuovi e continui investimenti in impianti ed attrezzature, mentre contemporaneamente vengono ampliate la fonderia, la forgia e la meccanica.

1961 Italsider (società a partecipazione

statale) acquisisce Lovere, che con gli Stabilimenti di Trieste, Savona, S. Giovanni Valdarno e Novi Ligure, va a costituire il comparto degli stabilimenti delle cosiddette "seconde lavorazioni".

1982 Nell'ambito del progetto di riassetto dell'industria a Partecipazione Statale, lo Stabilimento di Lovere viene ceduto al Gruppo TERNI.

1987 Lo Stabilimento di Lovere diviene Società con il nome di Lovere Sidermeccanica.

1990 Nel quadro delle cessioni previste dal piano di riassetto della siderurgia a partecipazione statale, Lovere Sidermeccanica viene privatizzata tramite l'acquisizione da parte del Gruppo Lucchini.

2000 L'attività di Lovere si espande all'estero tramite l'acquisizione di 2 stabilimenti che producono ruote ferroviarie in UK e in Svezia (rispettivamente Lucchini UK e Lucchini Sweden).

2002 Viene fondato da "greenfield" un nuovo stabilimento per la produzione di ruote ed assili in Polonia, dapprima sito a Varsavia e poi trasferito nel 2010 a Minsk Mazowiecki.

2005-2007 Il Gruppo Lucchini, di cui al tempo Lovere fa parte, viene acquisito dal gruppo russo Severstal. La famiglia Lucchini, restata in minoranza, nel 2007 riacquista da Severstal il 100% delle quote della società di Lovere e delle sue controllate, che vengono dunque totalmente separate sotto tutti i punti di vista dal resto del Gruppo Lucchini. Nel 2010, la Famiglia Lucchini cede anche la restante quota di minoranza nel Gruppo Lucchini a Severstal.

2007 Dopo il ritorno al 100% della Famiglia Lucchini, viene costituita la JV in Cina con la società Zhibo Transport e viene lanciato un piano d'investimenti da 180 milioni di Euro finalizzato alla completa modernizzazione dello stabilimento di Lovere. Il cuore del programma è l'installazione di un moderno laminatoio per ruote ferroviarie.

2008 L'Assemblea Straordinaria delibera la nuova ragione sociale - Lucchini RS - e il nuovo logo. "RS" significa Rolling Stock (materiale rotabile).

2010 Viene inaugurato il nuovo impianto di laminazione per ruote ferroviarie. Viene costituita una società commerciale in India, denominata Lucchini India.

2011 Viene costituita una società commerciale in Cina, denominata Lucchini Beijing.

2012 Viene avviato il nuovo impianto automatico di lavorazione e controllo degli assili.

2013 Entra in produzione la nuova forgia assili.

Lucchini RS è un gruppo industriale che offre una gamma diversificata di prodotti e servizi ad alta tecnologia ed opera in ambito internazionale. Il core business del Gruppo è l'offerta di prodotti, soluzioni e servizi destinati al settore ferroviario di alta gamma (Alta Velocità, locomotive, trasporto passeggeri, tram e metropolitane).

Azionariato

Lucchini RS è una Società per Azioni controllata al 100% da SINPAR S.p.A. (holding della Famiglia Lucchini).

Lucchini RS controlla al 100% le società estere Lucchini Sweden (Surahammar,

Svezia), Lucchini Poland (Minsk Mazowiecki, Polonia), LBX (Seraing, Belgio), Lucchini India (New Delhi, India) e Lucchini Beijing (Pechino, Cina), è azionista di riferimento in LUR (Manchester, Regno Unito) e in Lucchini CE (Austria) e detiene una quota del 30% nella società collegata Zhibo Lucchini (Taiyuan, Cina).

Top Management

Presidente – Dott. Giuseppe Lucchini
Vice Presidente – Ing. Erder Mingoli
Amministratore Delegato e Direttore Generale – Ing. Augusto Mensi

Financial Highlights

Il fatturato consolidato 2013 del Gruppo Lucchini RS si è attestato a 270 milioni euro. L'EBITDA è stato di 47,1 milioni di euro e l'utile netto dopo le tasse è stato di 16,6 milioni di euro circa.

Il Gruppo Lucchini RS detiene una leadership internazionale grazie all'offerta di prodotti, soluzioni e servizi di alta gamma destinati al settore ferroviario e a molteplici settori industriali.

La forza del Gruppo risiede nella sua impiantistica integrata, dalla produzione dell'acciaio fino al prodotto finito, nelle competenze delle sue risorse umane, nel suo know-how e nella sua organizzazione costantemente orientata al cliente e al mercato. Ambiente e sicurezza sono tra gli obiettivi primari del Gruppo che si realizzano con costanti investimenti in impianti e formazione delle risorse umane.

Lucchini RS nel 2007 ha lanciato un massiccio piano di investimenti (oltre 180 milioni di euro) per il completo rinnovamento delle linee produttive con l'obiettivo di migliorare il processo produttivo, abbattere i costi, migliorare qualità, flessibilità e servizio, migliorare la sicurezza e ridurre l'impatto ambientale.



In questa pagina: immagini dello stabilimento nel 1920 e oggi.

Nella pagina precedente: (a sinistra) attività alla pressa idraulica da 1700 tonnellate in un'immagine del 1924 e ai rodeggi (a destra) in un'immagine del 1945



