



“Con il ‘pacchetto’ Stain i risultati si vedono. Il controllo oggettivo dei dati porta dei vantaggi”

Mario Sangalli, Ceo

Giovanni Pagliari, Production Director Stabilimento 2 (a sinistra nella fotografia)

e Ivan Meoni, Production Director Stabilimento 1 e Stabilimento 3

M.S. Ambrogio Spa, Cisano Bergamasco

“**I**l prodotto Stain va visto, ‘toccato con mano’. Se vuoi i dati veri, direi a un collega, se vuoi l’oggettività del dato e non quello soggettivo, manipolabile nel bene e nel male, ti serve un sistema di questo genere. Più il dato è preciso e affidabile, meglio decidi. Riduci pesantemente i margini d’errore sugli investimenti tecnologici. E decidere correttamente, ridurre la possibilità di sbagliare è importante”.

La conferma della validità progettuale arriva dal dott. Mario Sangalli, Ceo di Molificio Sant’Ambrogio Spa. E’ lui che, assieme ai suoi manager Ivan Meoni, Direttore di Produzione e Giovanni Pagliari, Plant 2 Director, sottolinea alcuni aspetti del “pacchetto Stain”, peculiarità, potenzialità e impatto che ha avuto l’inserimento del sistema a livello di azienda.

“Il controllo oggettivo - prosegue il dottor Sangalli -, porta dei vantaggi. Il computer non transige. Quindi oggettività dei dati, precisione, affidabilità, rilevati con automatismi, in tempo reale, aiutano. E già ora, è da poco che il sistema Stain è operativo da noi, i primi vantaggi si vedono e tra qualche tempo effettueremo ulteriori valutazioni. I nostri tecnici stanno compiendo una serie di analisi sul sistema”.

Quindi con Stain si vive una sorta di ‘cambio di cultura’?

“Assolutamente. Un cambio di cultura. Certo, magari con un impatto un po’ brusco, in alcuni casi, con le persone. Però abbiamo cambiato talmente tante cose nel tempo... Del resto non mi piace guardare indietro - aggiunge il dottor Sangalli -, mi piace di più guardare avanti e la cultura aziendale negli anni ha fatto un ‘loop’ completo. A 360°. E questo è un passaggio importante, uno di quelli che abbiamo compiuto. Del modo di ragionare del pas-

sato, già a distanza di diciotto mesi non esiste più niente. Oggi bisogna essere veloci. Bisogna imparare a essere più veloci nel cambiare. E da oggi ai prossimi diciotto mesi dobbiamo essere pronti a cambiare ancora. Ci siamo abituati”.

Quanto aiuta Stain?

“Tutto si è velocizzato e il tempo reale della raccolta dati diviene ancora più importante. Si vive in tempo istantaneo e, dal punto di vista industriale, spesso è un problema perché non hai più il tempo di rea-

gire, riflettere, pensare. Magari decidere, sì. Ma come decidi? Devi basarti su dati, non lo puoi inventare. Il rischio decisionale aumenta enormemente. E’ l’istantaneità del business”.

Che accadrà nel prossimo futuro?

“Pianificare diviene difficilissimo: dal mio punto di vista ci sarà una ulteriore selezione. I medio-piccoli soffriranno sempre di più, i grossi faranno fatica, ma quelli più ‘tecnologici’, aggressivi, aggiornati, andranno avanti. Sono le aziende fino a

cento persone, nel nostro settore, a fare fatica. Le altre, no. Perché ormai la 'pressione' nei loro confronti è troppo forte. Perché il cliente non è più il piccolo, ma diventa la multinazionale. E la multinazionale ha una serie di richieste che il piccolo non riesce a soddisfare, non essendo nemmeno strutturato per quelle esigenze. Serve una struttura che diviene sempre più onerosa, pesante, ma è anche quella che ti consente di lavorare. E ricordiamo: tra i fattori premianti ci sono: serietà, qualità e solidità. Inoltre non dimentichiamo tre aspetti fondamentali nell'azienda: l'uomo, i clienti, i fornitori. Senza anche solo uno di questi non si va da nessuna parte. Prima gli uomini, la squadra: altrimenti, lasciate perdere qualsiasi avventura. Poi, investi in tecnologia o muori lentamente. E infine servono accordi strategici con i fornitori e con i clienti: questo è il futuro".

Quando è arrivato in azienda, dicendo 'ora bisogna cambiare marcia'?

"È stato tre anni fa, quando mi son detto, c'è qualcosa che non va'. E allora abbiamo cambiato marcia. Se non facevamo così... Non te ne accorgi, ma muori. Ed è la cosa peggiore. Ci siamo 'svegliati'. Ma il merito non è stato solo mio, tu puoi dire 'cambiamo marcia', ma da solo non la cambi. Serve una convinzione, una motivazione collettiva. Allora sei già a tre quarti dell'opera, poi arriva l'applicazione. Ci vogliono sensibilità e umiltà, per mettersi in discussione".

Torniamo alla motivazione. L'incontro con Stain, quanto tempo fa, perché, cosa scatta, cosa succede?

"L'incontro è avvenuto all'inizio 2013 – rispondono i manager Ivan Meoni, Direttore di Produzione e Giovanni Pagliari, Plant

2 Director -, sulla scorta della segnalazione di Lucchini, perché da tempo si cercava di individuare per il Mollificio Sant'Ambrogio un fornitore-partner per digitalizzare, quindi collegare tutte le macchine online. Non era stata trovata una soluzione economicamente sostenibile, soprattutto dal punto di vista hardware, perché tutte le soluzioni proposte comportavano comunque l'installazione di apparecchiature e, avendo un numero elevato di macchine, il carico economico era molto elevato. Quindi la prima cosa che ci ha 'catturato' era la facilità del sistema hardware a PLC SIEMENS. Poi, l'esperienza positiva di chi l'aveva già utilizzato.

Avevamo avuto un incontro e siamo stati accompagnati da un altro cliente che utilizza il sistema da tempo, e abbiamo visto che alla fine il sistema era molto adatto alle nostre necessità".

Stain ha costituito la risposta, ma l'esigenza è nata quindi al vostro interno?

"Sì, da anni la volontà, anche del nostro amministratore, era di eliminare tutta la parte cartacea o quelle incertezze che pervenivano da una raccolta che fino allora avveniva in modo cartaceo, ma era lasciata molto libera alle varie interpretazioni dei vari operatori e quindi della poca certezza dei dati di raccolta fatti con il sistema tradizionale".

Che novità ha significato Stain?

"L'avvento di Stain e di queste metodologie di digitalizzazione ci permette di fare delle raccolte più puntuali, più certe, dare più soddisfazione anche a coloro che operano in tal senso nella raccolta di dati, perché vediamo una certa volontà di introdurre nei sistemi dati certi assolutamente. E que-

sto ci ha dato delle risposte, dopo preparazione e formazione compiute all'inizio verso i primi livelli e poi ai nostri diretti responsabili. L'introduzione di questo sistema ci ha permesso effettivamente di risolvere il grande problema della carta. Dal nostro punto di vista avendo qualcosa come 250 macchine, in totale sono 300 linee, ma coperte attualmente sono 250, la parte hardware rappresenta un fatto enorme. Ci sono aziende che hanno molto meno impianti e dove l'impatto delle infrastrutture non è così elevato.

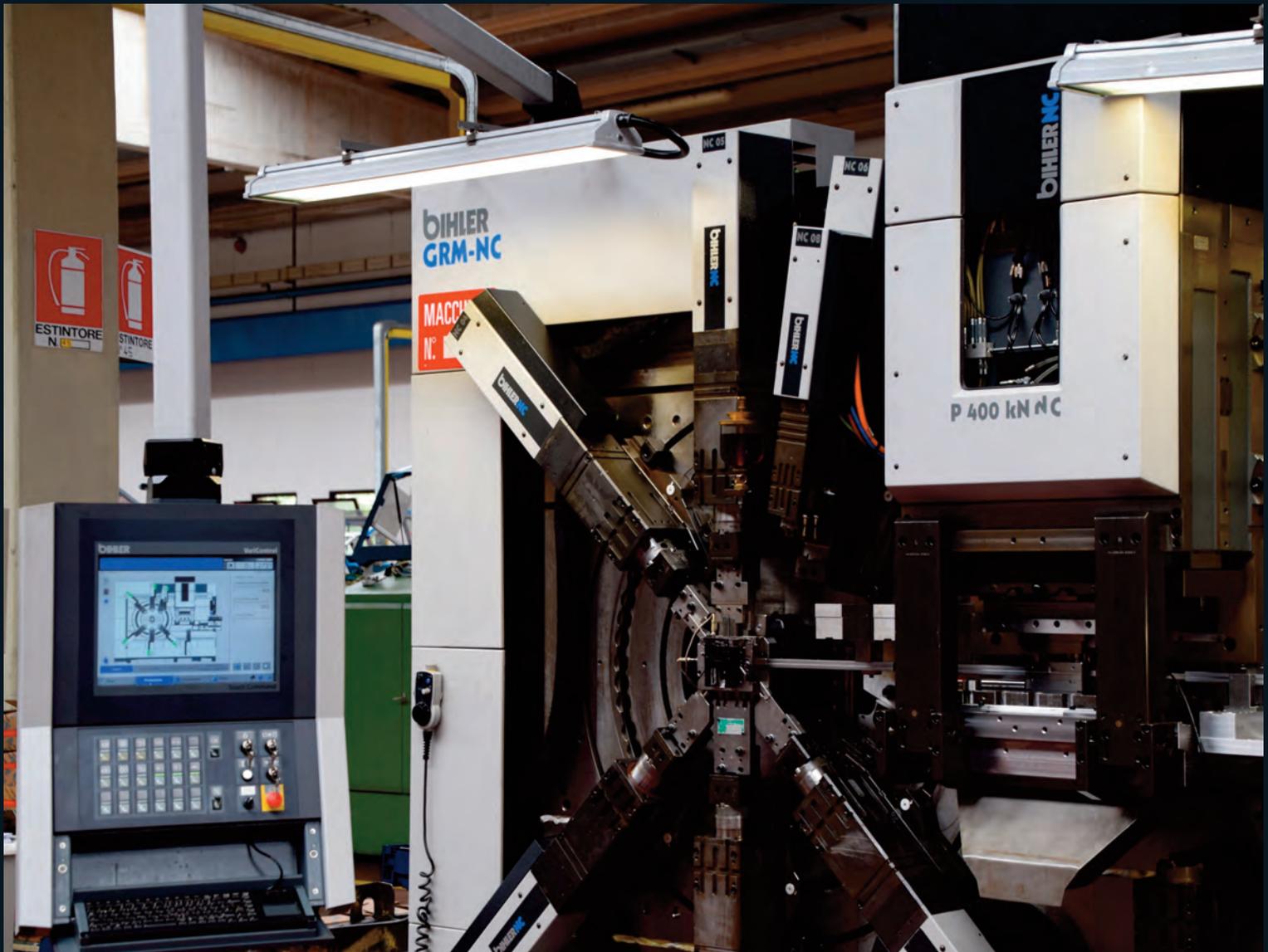
Uno dei vincoli infatti è sempre stato questo: avendo tante macchine bisognava trovare una soluzione compatibile senza esasperare i costi. A inizio 2014 ha preso il 'via' il cablaggio delle linee ed è terminato a fine 2014. Quest'anno, tutto quello che dovevamo collegare l'abbiamo collegato. Diremmo che il 90% di quanto volevamo monitorare è monitorato.

Dall'esigenza iniziale, parlo di diversi anni fa, che sembrava quella di mettere un terminale dedicato ad ogni macchina, siamo passati alla proposta di Stain di organizzare "isole" all'interno dei vari reparti, riducendo così i costi di installazione hardware.

Abbiamo visto che comunque le isole di Stain sono efficienti, efficaci, non c'è perdita di tempo dal punto di vista dell'operatore nell'introduzione dei vari dati. Una parte che si è affrontata e risolta in modo positivo. E anche economicamente interessante".

Prima si parlava di soddisfazione delle persone che utilizzano il sistema Stain. Oltre che di 'formazione', si può parlare anche di 'motivazione' nel presentare la proposta?

"Ci sono tanti aspetti e sfaccettature. Prima di tutto Stain è stata introdotta in





Dalacalini

un momento in cui l'azienda era in piena trasformazione. Trasformazione, anche culturale. E questa è stata la base di partenza per poter lanciare dei progetti, che non sono ancora completamente realizzati, ma grazie a Stain, iniziati. Dal punto di vista culturale sicuramente perché la raccolta di dati che poi vengono successivamente analizzati evidentemente dà la possibilità di riflettere e cercare di capire quali siano le azioni da intraprendere, successivamente alla visione di questi dati, che non sono più fini a se stessi com'erano prima”.

Si può dire che questo sistema rappresenti uno strumento?

“È uno strumento essenziale in questo momento. Abbiamo parlato di ‘parte culturale’, perché abbiamo dovuto preparare le persone, spiegando quali sono le motivazioni essenziali del perché di una raccolta dati e la finalizzazione, che non è quella di introdurre un sistema stile ‘grande fratello’, di controllo dell’operatività della singola persona o quant’altro, ma uno strumento efficace, immediato, in real time, che ci permetta di definire quali sono i piani di miglioramento per le singole macchine, quando parliamo di singole macchine o per i reparti, ma anche capire cosa serve effettivamente dal punto di vista pure formativo alle persone per poter avere e generare un miglioramento che poi è finalizzato ad avere migliore efficacia, efficienza produttiva, migliore rendimento, un abbattimento dei costi, un abbattimento dei tempi morti”.

E come è stato accolto?

“In prima analisi, un po’ di scetticismo c’è stato, un po’ di titubanza, di non volontà di approcciare un sistema del genere, però devo ammettere che è durato poco. È durato poco

per un semplice motivo, perché pensiamo assolutamente che dando la giusta motivazione, dando giuste spiegazioni all’introduzione di un sistema del genere o comunque di un miglioramento continuo che l’azienda vuole approcciare per non fermarsi, le persone hanno percepito che alle spalle c’è un cambiamento rivolto al positivo, ad affrontare i tempi attuali, dove la parola d’ordine è la massima flessibilità e contenimento dei costi in modo concreto, effettivo”.

Voi esponete i dati?

“Sì, noi esponiamo i dati, e questo è un altro effetto importante, creando anche delle aree dove esponiamo i valori dell’efficienza globale, rendimenti di velocità, di qualità, poi tutti i diagrammi dei report che Stain ci dà la possibilità di esporre. Gli operatori si rendono conto e toccano con mano, ‘caspita! Quest’impianto lo sto governando io e questo mese abbiamo avuto questo, quest’altro mese magari ho lanciato una soluzione e ho visto che c’è stato un miglioramento’. Quindi è nato uno spazio propositivo e di coinvolgimento, questo è fondamentale. L’azienda è molto orientata a considerare importante la centralità dell’uomo e il suo contributo: governare macchine che hanno una tecnologia e un contenuto è un conto, ma l’importanza è dell’uomo che ha capacità di individuare quali sono le problematiche e la capacità di risolverle”.

Di quante persone stiamo parlando?

“Per quanto riguarda la mia gestione stiamo parlando di circa 65 persone. Per il mio collega circa 200 persone. Quindi circa 265/270 persone. Noi abbiamo introdotto anche riunioni, tornando a prima, a livello giornaliero, con i capireparto. Qui si condividono alcuni dati, si trovano soluzioni”.

In termini numerici come è stato il miglioramento, se è lecito?

“Il problema, in termini numerici, è che passando appunto da una gestione cartacea ad una gestione online sistematizzata, abbiamo delle grosse difficoltà a paragonare i dati, proprio perché si sono rivelati poco affidabili i dati cartacei. E questo è già un miglioramento, è un primo step che ci aspettavamo, perché - ci siamo detti - o il sistema alla fine non è necessario, perché anche la registrazione manuale funziona, oppure ci deve essere una differenza, e la differenza c’è. Quindi abbiamo bisogno, per darci dei nuovi parametri, dei nuovi obiettivi, di raccogliere la base dati di un anno. E questo sarà l’anno zero. È vero inoltre che il sistema non è un ‘grande fratello’ e non è stato installato per quello, però anche come gradevole effetto collaterale le persone sono sensibilizzate sull’utilizzo del loro tempo”.

Che altri aspetti avete notato in merito agli effetti del sistema Stain?

“Un altro fatto fondamentale sono gli omissis che avevamo in passato sugli scarti qualitativi. Adesso qui nessuno può fare assolutamente nulla, viene tutto registrato, sappiamo i costi effettivi, sappiamo i pezzi effettivi, evidentemente non si può assolutamente manipolare nessun dato. Questo è fondamentale, fa emergere scarti magari superiori rispetto al passato, ma dà la possibilità di capire come intervenire. Già devo dire che alcuni dati di miglioramento si possono toccare con mano, ci mancherebbe altro, non parlo di percentuali, più che altro dati di miglioramento rilevati in modo oggettivo sulle singole persone, sulla volontà delle singole persone, e a me questo piace. Mi piace dire che questo è il cambio di mentalità, la svolta, non c’è più un ar-

roccamento su funzioni rigide. Spero che, in un paio d'anni, riusciremo a cambiare tanto”.

Avete previsto anche dei riconoscimenti economici a fronte di una maggiore efficienza?

“È una cosa che abbiamo discusso nell'ultimo management meeting e stiamo cercando di andare nella direzione di cambiamento anche con una valutazione, cercando di trovare meccanismi giusti per non far cadere tutto 'a pioggia', ma in funzione dei dati oggettivi rilevati, per cercare di trovare dei parametri corretti sulla singola persona, su singola team, meritocratici”.

Domanda banalissima, ma quale è stato il tempo di assimilazione del nuovo metodo?

“Tre mesi, poi dopo i tre mesi si comincia ad avere una stabilità dei dati. Avendo introdotto un reparto per volta all'interno della divisione che dirigo, ho visto che effettivamente ci vogliono circa tre mesi”.

È importante quindi la semplicità d'uso?

“La semplicità d'uso aiuta molto. I semafori, la funzione del rosso, del giallo, del verde. Certo, quello che veramente ha impatto immediato è quando in produzione si gira, si vedono i lampeggianti: 'verde

fisso', siamo tutti felici e contenti, se il verde lampeggia, ahimè, c'è qualcosa che bisogna valutare, se è rosso la macchina è ferma. Anche le persone sanno subito la situazione”.

Il quartiere generale è in Italia, ma con le altre sedi estere pensate di sviluppare il sistema?

“Non è escluso, come ci siamo detti più volte, di integrare le altre filiali, perché oggi siamo in difficoltà nel controllare le produzioni delle nostre consociate, quindi alla fine non sai se la macchina sta funzionando o meno se non telefonando, mentre con un sistema di questo tipo, in tempo reale, senza disturbare nessuno, in tutto il mondo tu sai se gli impianti stanno funzionando e come stanno funzionando”.

È giunto il momento della domanda magica: come riassumiamo Stain con tre aggettivi?

“Utile'. L'utilità è fondamentale perché altrimenti non avrebbe senso installare un sistema di questo tipo. E aggiungo anche 'motivante' e pure 'semplice', che non è male perché più è semplice più è 'efficace', Infine è 'necessario', perché senza uno strumento del genere non vedo come si possa cambiare. Ne abbiamo detto qualcuno in più, ma ne valeva la pena”.





L'AZIENDA

M.S. Ambrogio Spa

Le radici del gruppo

Il Mollificio Sant'Ambrogio inizia la propria attività nei primi anni cinquanta, quando Aurelio Sangalli, fondatore e attuale presidente, subentra alla conduzione del padre nella piccola officina meccanica situata a Lecco, convertendone l'attività nella produzione di molle e minuterie metalliche.

Gli anni 60 vedono una rapida crescita dell'attività produttiva e commerciale su tutto il territorio nazionale. È in questi anni che la produzione subisce una radicale trasformazione, affiancando alle tradizionali molle in filo la produzione di componenti elastici in nastro in diversi materiali, corredati successivamente con contatti elettrici in metalli nobili e destinati all'industria dell'automobile, elettrica, dell'elettrodomestico e del mobile.

In questi anni nasce anche la proficua collaborazione fra M.S.Ambrogio e Otto Bihler Maschinenfabrik, azienda tedesca costruttrice delle innovative trancia-piegatrici ad alta tecnologia, che consentirà a M.S.Ambrogio di acquisire un bagaglio di esperienze assolutamente unico.

M.S.Ambrogio Group: sette unità produttive con oltre 900 dipendenti.

La sede direzionale di Cisano Bergamasco (Lombardia – Italia), oltre ad essere il principale sito produttivo, costituisce il quartier generale del gruppo ed è responsabile del suo coordinamento gestionale, tecnico ed operativo.

Con oltre 900 dipendenti e sette unità produttive tra Europa e Sud America, M.S.Ambrogio Group si è sviluppato costantemente negli anni per incrementare la competitività della propria offerta sul mercato in termini di prodotti, servizi e costi.

Il mercato globale, la sfida di M.S.Ambrogio Group

La diversificazione dei mercati e della nostra offerta tecnologica è da sempre uno dei principali punti di forza della strategia vincente di M.S.Ambrogio Group sulla quale abbiamo costruito una crescita costante nel corso degli anni.

Grazie ai continui investimenti in risorse umane, tecnologiche e produttive, oggi siamo in grado di presentarci all'industria automobilistica, elettromeccanica, elettrotecnica e del mobile con un pacchetto di prodotti e servizi in grado di soddisfare le sempre più elevate aspettative dei nostri clienti e di affrontare con solidità e fiducia le sfide del mercato globale in continua evoluzione.

Obiettivo: “Qualità totale”

Fin dalla sua fondazione M.S.Ambrogio si è sempre dimostrata molto attenta e sensibile verso la “Qualità Totale”, creando già nei primi anni ottanta un proprio manuale per la gestione della qualità aziendale.

In base a questo principio, tutte le aziende di M.S.Ambrogio Group sono oggi certificate secondo la normativa UNI EN ISO 9001:2008.

Tutela dell'ambiente e prevenzione del rischio

La sede di Cisano Bergamasco, situata nella riserva naturale del Parco Adda Nord, è soggetta al rispetto di requisiti estremamente severi e restrittivi in materia ambientale. M.S.Ambrogio Group è costantemente impegnato nel tutelare la salute e la sicurezza del proprio personale e dei propri visitatori, con particolare attenzione alla riduzione dell'impatto ambientale dei propri processi ed alla prevenzione di qualsiasi forma di inquinamento e di incidente.

Il raggiungimento di questi obiettivi avviene mediante l'implementazione ed il mantenimento di un Sistema Sicurezza che, in accordo con le normative vigenti, genera un processo di miglioramento continuo.

M.S.Ambrogio Group, perfetta sinergia fra tecnologia e produttività

Tranciare, stampare, sovrastampare, piegare, imbutire, saldare, brasare, filettare, assemblare nastri, fili metallici o plastica, sono lavorazioni nelle quali siamo specialisti disponendo della miglior tecnologia oggi presente sul mercato.

Grazie all'ausilio di oltre 650 impianti produttivi (multislid Bihler, presse ad alta velocità Bruderer, presse automatiche Minster, avvolgitrici, torsionatrici, piegatrici universali a CNC Itaya e Mec, presse iniezione plastica Engel, Arburg e Demag, macchine di assemblaggio) garantiamo una produzione giornaliera di oltre 35 milioni di componenti che forniamo secondo le esigenze di centinaia di clienti dislocati in tutto il mondo.

