

VareseNews

Storia, innovazione e lean manufacturing. Questa è la Carl Zeiss Vision di Castiglione Olona

Pubblicato: Sabato 23 Settembre 2023



L'immagine del padre fondatore, **Carl Zeiss**, campeggia in ogni spazio, a cominciare dalla **timeline** della storia aziendale riprodotta nel corridoio al secondo piano della fabbrica. “**Da laboratorio di ottica a realtà globale**” recita la scritta. Una storia che viene da lontano e continua da quasi due secoli, caratterizzata da innovazione e ricerca, vissuta da protagonista nel settore dell'ottica.

FABBRICHE VETRINA

La **Carl Zeiss Vision Italia** di **Castiglione Olona**, cuore del distretto varesino dell'occhialeria, dove si effettua il **taglio e la sagomatura delle lenti**, ha tenuto a battesimo l'iniziativa di **Confindustria Varese** “**Fabbriche vetrina**”. Porte aperte dunque alle altre aziende del territorio – erano oltre **venti quelle in visita alla Zeiss** – per vedere e toccare con mano come un grande gruppo industriale ha declinato **Industry 4.0** nella sua produzione.

I NUMERI

Le cifre snocciate dall'amministratore delegato **Michele D'Adamo** sono quelle di un gruppo globalizzato e leader di settore: **120 milioni di lenti vendute** per **8,75 miliardi di euro di fatturato**, oltre **38mila dipendenti**, **100 sedi nel mondo**, un Ebit (margine operativo lordo) pari a **1,6 miliardi di euro** e il **13% del fatturato investito in ricerca e sviluppo**.

In Italia, oltre alla sede centrale di **Castiglione Olona**, dove ci sono la divisione oftalmica e sunlens, è presente con altre **6 filiali: Torino, Roma, Napoli, Bari, Palermo e Catania** per un totale di **450**

collaboratori. Carl Zeiss Vision Italia consegna **13mila lenti al giorno** per **7000 ordini evasi** con una **media di 1,8 lenti** a ordine (c'è qualcuno che ordina la lavorazione di una sola lente).

Il **gruppo Zeiss**, oltre a occuparsi della produzione di lenti per occhiali, spinge l'innovazione e la ricerca i quattro direzioni: sui **semiconduttori**, sulle **tecnologie medicali**, sulle **micro e nanostrutture** e sul **mercato consumer**.

LE LENTI ZEISS ENTRANO NELLA STORIA

Sono però gli aneddoti che racconta D'Adamo a dare la cifra più importante, ovvero il radicamento di questo marchio nell'immaginario collettivo e il ruolo importante che occupa nella storia contemporanea. Due esempi su tutti: correva l'anno **1923** e il celebre pittore impressionista **Monet** che ormai anziano soffriva di cataratta, per riuscire a mettere a fuoco i colori dopo l'operazione al cristallino, fu dotato di occhiali con **lenti speciali Zeiss**. Mentre il celebre regista cinematografico **Stanley Kubrick**, per girare il capolavoro "**Barry Lyndon**", utilizzò degli **obiettivi Zeiss** commissionati dalla **Nasa** e realizzati per operare in condizioni di luce non ottimali e mai utilizzati per la **prima spedizione sulla Luna**. Kubrick, che era un perfezionista, li utilizzò per riprodurre in modo fedele la luce che c'era nel 1700, all'epoca di Barry Lyndon, quando gli ambienti erano ancora illuminati con le **candele**. Il film vinse quattro premi Oscar, tra cui quello per la **miglior fotografia**.



nella foto in primo piano Roberto Baldan

L'INTRODUZIONE DELLA LEAN MANUFACTURING

La **Carl Zeiss Vision** ha iniziato a introdurre nel **2014** la **lean manufacturing**, una metodologia di lavoro nata alla **Toyota in Giappone** e ben sintetizzata dalla frase: **fare di più e meglio con meno**. Oggi si parla anche di **Leanindustry 4.0** ad indicare l'implementazione di nuove tecnologie legate alla rivoluzione digitale nel metodo lean. **Roberto Baldan**, direttore dello stabilimento di Castiglione Olona, insieme ai giovani ingegneri gestionali del suo team, **Nicole Scaringelli** e **Andrea Colombo**, ha ricordato le tappe di questo percorso iniziato con la formazione del management Zeiss in collaborazione con la **Liuc business School di Castellanza** e proseguito con l'esposizione e

condivisione nei vari reparti del metodo scelto, passando per la redazione dello scenario futuro per l'area operation, l'implementazione del **sistema karban per la gestione delle scorte** e la **mappatura dei flussi di lavoro**.

A partire dal **2017** inizia la fase di avvicinamento a **Industry 4.0**. «Le nuove tecnologie sono solo un abilitatore – ha ricordato Baldan – e non è detto che servano tutte. Il fattore umano rimane determinante, soprattutto quando lavora in team».

Nel 2019 viene implementato il **primo robot** per il **confezionamento delle lenti** e introdotto il **monitoraggio degli indicatori della manutenzione pianificata**. Un anno dopo è la volta dell'ingresso in azienda della **prima stampante 3D** e, quando si era ancora nel bel mezzo della pandemia, si procede all'introduzione di un sistema ordini intelligente e all'installazione della EZline, un sistema di trasporto automatizzato. Carl Zeiss ha una forte attenzione alla **sostenibilità** tanto che nel **2022** il **paper free**, per l'azzeramento dell'uso della carta, è stato esteso a tutte le filiali. Viene implementato il **magazzino automatico** per il business delle lenti a contatto e aperto un nuovo filone di collaborazione con **l'università Liuc** dedicato all'intelligenza artificiale. Attualmente le linee che processano le lenti utilizzano **algoritmi**, ma non ancora il **machine learning**, cioè l'apprendimento delle macchine.

Alla fine del tour in azienda è arrivata anche la domanda di un'imprenditrice, forse quella che tutti si aspettavano: «Ma **il metodo lean si può applicare anche in una piccola realtà** dove la probabile risposta a un cambiamento così profondo sarà: “ma qui si è sempre fatto così”».

«Certo che si può – ha risposto Baldan – e se nel corso di un anno non hai modificato per nulla il tuo lavoro, vuol dire che non lo stai facendo bene. Con le nuove tecnologie e la loro evoluzione, **continuare cambiare è una necessità. L'essere umano non è portato per il cambiamento** e quindi serve una spinta, una formazione iniziale, stando attenti sul medio termine dove ci possono essere tentativi di fare marcia indietro. Pertanto chi ha le leve del comando ci deve credere».

OBIETTIVO RAGGIUNTO

Carl Zeiss Vision ha applicato la metodologia lean anche al **customer service** che fa un lavoro puntuale di assistenza e consulenza ai clienti con persone dedicate alle specifiche problematiche. Se il cliente ha la necessità di una lavorazione particolare chiama queste persone che sono in grado di supportarlo nella richiesta. Sui monitor di sala compaiono i tempi di risposta e di attesa. «Se non diamo questa certezza ai clienti – spiega Baldan – nel caso di un problema al software il rischio è che il sistema si fermi».

In seguito a un'analisi del **Digital innovation hub della Lombardia** effettuata nel 2021, **Carl Zeiss Vision Italia** ha ottenuto il **punteggio di 3,99** su una scala di maturità digitale che va da 1 a 5. Manca proprio poco per raggiungere il massimo punteggio ragione per cui l'azienda guardando in prospettiva si sta già preparando all'utilizzo della **realtà aumentata per la manutenzione**, all'**automazione dell'attività di ispezione** delle lenti oftalmiche e allo **sviluppo di meta digital twin**, tecnologia che consente di replicare digitalmente oggetti reali.

Esiste una via italiana all'industria 4.0

Ai giapponesi non piace solo la moda italiana

Michele Mancino

michele.mancino@varesenews.it

