Dallo studio alla pratica: tre progetti di logistica applicata

Non solo formazione in aula, ma anche esperienza diretta sul campo presso realtà aziendali di diversi settori merceologici, per mettere a frutto i principi acquisiti e proporre soluzioni alle numerose problematiche logistiche, apportando miglioramenti significativi. Questo l'obiettivo del LogiMaster dell'Università di Verona.

Paolo Sartor

¹l LogiMaster affonda le sue radici in un'esperienza di formazione decennale promossa dall'Università di Verona, con il sostegno del Consorzio Zai Interporto Quadrante Europa di Verona. Il Master forma Logistics Managers e Supply Chain Managers attraverso la trasmissione di conoscenze aggiornate sulle tecniche gestionali della logistica, i sistemi logistici territoriali, i problemi logistici di particolari realtà aziendali e settori merceologici, e i principali software applicativi per la logistica, in una visione integrata di supply chain management. L' enfasi europea e internazionale è garantita dalla collaborazione a rete con le migliori scuole e istituzioni estere di logistica. Lo scorso mese di gennaio, a Verona, il mondo della logistica è stato il protagonista dei festeggiamenti del decennale. «Dei nostri ex allievi - ha spiegato il Coordinatore Scientifico di LogiMaster, On. Prof. Antonio Borghesi - il 90% trova occupazione entro tre mesi dalla fine del Master nel mondo dell'industria manifatturiera, dei servizi logistici e della

I numeri di Logimaster

- ✓ 10 edizioni
- ✓ 168 diplomi consegnati
- ✓ 9 premi "Ex Alumni Award" a favore di manager di successo
- ✓ 10 imprese che sostengono l'edizione 2010/2011 del Master: Consorzio ZAI-Interporto Quadrante Europa di Verona, Calzedonia-Intimissimi-Tezenis, De Longhi, GSK-GlaxoSmithKline, Globo Servizi Commerciali, Muller, PricewaterhouseCoopers Advisory, Rosss, Toyota Material Handling Italia, Volkswagen Group Italia
- ✓ 26 imprese che in dieci anni hanno sostenuto il Master
- ✓ 28 iscritti all'edizione 2011
- ✓ 25 Università coinvolte, 15 italiane e 10 estere

consulenza direzionale. Nelle passate edizioni 168 allievi, giovani laureati e manager, hanno conseguito il diploma di Master, ottenendo una specializzazione e un aggiornamento professionale grazie all'acquisizione di competenze avanzate in logistica e supply chain management. Sono stati perciò realizzati altrettanti progetti di *internship* presso numerose aziende, che hanno saputo proporre soluzioni alle diverse problematiche logistiche cogliendo le diverse opportunità e apportando dei miglioramenti significativi». Dopo la cerimonia di consegna dei diplomi, la

giornata è proseguita con la presentazione di alcuni progetti svolti dagli allievi in collaborazione con i relativi responsabili di logistica aziendale. Nell'articolo presentiamo la sintesi di tre progetti: "Miglioramento di processo in GlaxoSmithKline: Ottimizzazione dell'impegno per i controlli di fattibilità nella produzione di impianti di stampa", di Pietro Campesato; "Definizione della strategia 2012 per l'ampliamento del Centro Distribuzione Ricambi Auto di Volkswagen Group Italia di Anagni", di Daniele Viezzoli; "Analisi dei rischi connessi alla catena di fornitura in Cesab" di Roberto Zalloni.

IL PROGETTO PER IL CENTRO DISTRIBUZIONE RICAMBI AUTO DI VOLKSWAGEN GROUP ITALIA

Il progetto è stato sviluppato per Volkswagen Group Italia SpA, società, con sede principale a Verona, che importa le vetture e i ricambi auto del Gruppo Volkswagen (marchi Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Volkswagen veicoli commerciali) per l'intero mercato italiano e vari Paesi del vicino Medio Oriente. Nel 2006 l'azienda ha deciso di aprire un nuovo Centro Distribuzione Ricambi auto ad Anagni per raggiungere molteplici obiettivi: migliorare il servizio ai clienti, attraverso l'avvicinamento ai mercati del Centro-Sud, riuscendo così ad abbassare notevolmente il lead time per la consegna degli ordini urgenti in tutta Italia; fronteggiare la possibile saturazione del centro di Verona; non perdere gli incrementi di fatturato attesi per il futuro a causa della mancanza degli spazi necessari per lo stoccaggio della merce in consegna. Il nuovo centro logistico di Anagni è stato aperto nel 2009 solo per metà della sua superficie, questo per motivi prudenziali dell'azienda, intenzionata a implementare la nuova struttura per step successivi. L'obiettivo del progetto è stato quindi quello di valutare le diverse possibilità di ampliamento del Centro Distribuzione Ricambi al fine di portarlo allo sfruttamento di tutte le sue potenzialità. Dopo aver valutato i costi delle diverse alternative di progetto, nonché l'importanza di alcuni fattori come il livello di servizio, la soluzione migliore è risultata quella dell'ampliamento completo di Anagni. Tale soluzione è stata confermata dal calcolo delle previsioni di saturazione dello stabilimento di Verona, prevista entro 2 anni.



Il nuovo centro logistico di Volkswagen Group Italia ad Anagni è stato aperto nel 2009 solo per metà della sua superficie, per motivi prudenziali dell'azienda, intenzionata a implementare la nuova struttura per step successivi. L'obiettivo del progetto è stato quello di valutare le diverse possibilità di ampliamento del Centro Distribuzione Ricambi al fine di portarlo allo sfruttamento di tutte le sue potenzialità.

IL PROGETTO PER GLAXOSMITHKLINE MANUFACTURING

Il progetto è stato sviluppato per il Pack Artwork Shared Service (PASS), un gruppo di circa 60 persone che appartengono a un'organizzazione trasversale a tutti gli stabilimenti della GlaxoSmithKline (GSK), che si occupa della realizzazione degli impianti per i materiali stampati per i medicinali (astucci, etichette, fogli illustrativi). L'obiettivo del progetto era di ridurre al minimo le prove di fattibilità di tali materiali e i relativi tempi di realizzazione, che devono spesso subire delle modifiche per adeguarsi alle esigenze di specifici mercati o stabilimenti, diminuendo al contempo i controlli da effettuare in fase di raccolta delle informazioni necessarie. Grazie allo strumento operativo di miglioramento di processo DMAIC (Define Measure Analyze Improve Control), individuati gli indicatori chiave e le variabili più significative di processo. sono stati definiti gli strumenti correttivi necessari per diminuire l'impegno che tali controlli comportano per il PASS, aumentando nel contempo l'efficienza dei controlli stessi. Un artwork è la copia master di un materiale stampato (ad esempio: astucci, etichette, foglietti

illustrativi, ecc) che evidenzia tutte le caratteristiche di testo e tecniche necessarie alla sua realizzazione finale. L'esigenza di preparare o modificare un artwork nasce da richieste specifiche di uno o più enti regolatori GSK che si interfacciano con uno specifico mercato o diversi stabilimenti che utilizzano i materiali stampati per la produzione dei lotti di farmaco. Il processo di realizzazione è suddiviso in due fasi principali:

➡ Change Request, per un'accurata raccolta delle informazioni da parte di uno specifico ruolo all'interno del Regional Service Centre di Verona, il Pack Change Analyst;

Change Order, per la realizzazione di quanto richiesto eseguita da

operatori grafici. A volte le richieste di uno dei clienti non permettono di comprendere "a prima vista" la fattibilità del lavoro richiesto. In tal caso è necessaria una verifica pratica delle richieste che può variare da prove tecniche semplici fino a simulazioni quasi complete di realizzazione del nuovo artwork.

Le rigide regole di qualità previste impediscono che il materiale utilizzato per queste prove estemporanee sia poi utilizzabile per la realizzazione dell'artwork: esse pertanto sono sempre "a perdere" ed è molto importante, per l'economia del Regional Service Centre, che esse siano contenute al minimo indispensabile poiché ciò rappresenta un costo in termini di utilizzo di risorse.

L'obiettivo del progetto sviluppato per il Pack Artwork Shared Service, un gruppo di circa 60 persone che appartengono a un'organizzazione trasversale a tutti gli stabilimenti della GlaxoSmithKline, era di ridurre al minimo le prove di fattibilità per i materiali stampati per i medicinali e i relativi tempi di realizzazione, che devono spesso subire delle modifiche per adeguarsi alle esigenze di specifici mercati o stabilimenti, diminuendo al contempo i controlli da effettuare in fase di raccolta delle informazioni necessarie.

Impostare un processo per avvicinarsi a tale valore minimo è stato l'ambito di lavoro del progetto, puntando a una diminuzione dei controlli da effettuare in fase di raccolta informazioni e un conseguente aumento della disponibilità di tempo per la concreta realizzazione degli impianti litografici.

L'obiettivo che si è prefisso lo studio, partendo da un'ottica di riduzione di impegno nei controlli, si concretizza in due studi paralleli: da una parte, si è posto il focus sulla ricerca di possibili strumenti correttivi per diminuire l'impegno che tali controlli comportano per il centro; dall'altra, si è analizzata la problematica sotto una differente ottica, cercando i metodi più efficaci per incrementare l'efficienza dei controlli stessi. Questi due studi costituiscono due punti di vista relativi alla stessa problematica: se, da una parte, si cerca di capire come e fino a che punto risulta vantaggioso diminuire il ricorso ai controlli di fattibilità per favorire la produzione di artwork finiti, dall'altra, si ricerca l'incremento delle potenzialità relative a queste attività, cercando i metodi più adatti per migliorare al massimo la loro efficienza.

L'obiettivo del progetto realizzato per lo stabilimento bolognese di Toyota Material Handling Europe era quello di individuare, all'interno del portafoglio fornitori, quelli con possibili criticità, al fine di garantire un approvvigionamento continuo e regolare delle linee produttive in ottica



ANALISI DEI RISCHI CONNESSI ALLA CATENA DI FORNITURA IN TOYOTA MATERIAL HANDLING EUROPE

Il progetto è stato realizzato per lo stabilimento bolognese di Toyota Material Handling Europe, gruppo protagonista mondiale nella produzione di carrelli elevatori. L'obiettivo del progetto era quello di individuare, all'interno del portafoglio fornitori, quelli con possibili criticità, al fine di garantire un approvvigionamento continuo e regolare delle linee produttive in ottica Just In Time. Pertanto, l'obiettivo che l'azienda si poneva era quello di costruire insieme ai fornitori una mentalità focalizzata sulla puntualità, correttezza e precisione delle consegne delle parti di fornitura. Grazie all'analisi effettuata tramite la matrice di Kraljic, che mette in relazione il valore del venduto con il Supplier Risk per categoria merceologica, sono stati individuati i fornitori attuali maggiormente critici, nonché i fattori da tenere monitorati in futuro.

Fra essi si sono evidenziati la regolarità dei fornitori, la creazione di un piano per affrontare possibili problemi di subfornitura, l'aumento della visibilità sui flussi dei materiali e i livelli di criticità

per i diversi materiali. Gli obiettivi di Toyota Material Handling Europe erano nell'ordine: avere una flessibilità produttiva che permetta di cogliere le opportunità di mercato e di adattarsi velocemente alla domanda che emerge dai consumatori finali; costruire un sistema logistico-produttivo performante in grado di generare un costo del prodotto che possa competere con i "low-cost countries", ed infine soddisfare le esigenze del cliente in termini di on time delivery, lead time e qualità.

I vincoli di progetto erano tre e precisamente: l'impossibilità di costringere il mercato a seguire le regole del manufacturing (capacità, flusso degli ordini costante, rispetto delle previsioni a lungo termine); previsioni degli ordini inaffidabile e di difficile previsione; on time delivery della catena di fornitura. Dallo studio sono emersi alcuni punti fondamentali che si dovranno tenere in considerazione: monitorare con regolarità i fornitori attuali e potenziali al fine di individuare i possibili rischi e le contromisure da

attuare; chiedere ai fornitori giudicati critici di stilare un piano dettagliato da attuare nel caso in cui si verifichino dei problemi di subfornitura; includere i costi previsti in caso di interruzione dell'approvvigionamento e quelli necessari alla sua risoluzione nell'equazione dei costi totali da utilizzare nell'implementazione della strategia di sourcing; chiedere ai fornitori di aumentare la visibilità sui flussi dei materiali che possono essere condivisi elettronicamente con l'impresa al fine di aumentare la reattività delle azioni correttive; classificare il materiale a scorta per differenti livelli di criticità al fine di andare a creare delle scorte di sicurezza sui componenti che potrebbero comportare l'interruzione del flusso produttivo; effettuare un dettagliato rapporto sui possibili eventi che comportano interruzione, andando ad analizzare cause/effetti principali al fine di imparare a prevenire gli stessi. Inoltre una progressiva riduzione delle scorte amplifica il rischio di non riuscire ad approvvigionare con continuità le linee produttive.