

Il giornale di **LogiMaster** - Master in Logistica Integrata - Supply Chain Management che raccoglie articoli e approfondimenti di logistica curati da esperti, docenti ed allievi.

www.logimaster.it

Creating the Supply of the Future

Just over 100 years ago Arch Shaw, then an academic at Harvard Business School, wrote

"The relations between the activities of demand creation and physical supply...illustrate the existence of the two principles of interdependence and balance. Failure to co-ordinate any one of these activities with its group-fellows and also with those in the other group, or undue emphasis or outlay put upon any one of these activities, is certain to upset the

equilibrium of forces which means efficient distribution" (1)

The message that Arch Shaw was advancing is that the distribution of goods and services should be viewed as an integrated business-wide process – not as a series of independent activities. The paradox is that it has taken so long for this idea to be widely accepted. What Arch Shaw and others called 'physical distribution management' has developed and evolved to become a truly 'end-to-end' philosophy that we now call supply chain management.

The concept of supply chain management was first articulated in a white paper produced by a consultancy firm – then called Booz, Allen & Hamilton – back in 1982. The authors, Keith Oliver and Michael Webber, wrote:

"Through our study of firms in a variety of industries... we found that the traditional approach of seeking trade-offs among the various conflicting objectives of key functions – purchasing, production, distribution and sales – along the supply chain no longer worked very well. We needed a new perspective and, following from it, a new approach: Supply-chain management." (2)

The idea behind supply chain management is that rather than

focus on improving the operational performance of individual firms, the challenge is to integrate the upstream and downstream business entities who have come together to create value for consumers in the final marketplace.

In the past this integration was often achieved through ownership – a concept known as vertical integration. The Ford Motor Company in its early days was a good example of such a business model. Henry Ford, the founder, owned steel mills, rubber plantations, mahogany forests – in fact more or less everything that was required to build an automobile. Today the pendulum has swung the other way. Now the tendency is for firms to outsource everything other than those activities where they believe they have a distinctive competence. In many respects this business model might be described as *vertical* integration. Thus, rather than viewing the business as a stand-alone entity it needs to be seen as part of a much bigger 'extended enterprise'.

However these virtual networks still need to be integrated but now the integration comes not through ownership but through shared information and process alignment between the members of the network.

It will be apparent that supply chain management involves a

significant change from the traditional arms-length, even adversarial, relationships that have so often typified buyer/supplier relationships in the past and still sometimes today. The focus of effective supply chain management has to be on co-operation and trust and the recognition that, properly managed, the 'whole can be greater than the sum of the parts'.

Complexity and uncertainty

Modern supply chains are in many ways 'complex systems' and need to be managed as such. Complexity in this sense implies inter-connectedness and inter-dependencies across a network. The more nodes and links in that network the greater the complexity. Because of this complexity there will be increased uncertainty and with that uncertainty the likelihood is that where forecasts are made their accuracy will be reduced. Hence one of the major implications of supply chain complexity is that traditional forecast-based management tools are no longer effective as the basis for management decisions.

This uncertainty across the network is exacerbated by the volatility and turbulence that is impacting both the demand-side and the supply-side of the business. Companies are now faced on the one hand with shorter product life cycles,

Editoriale

Cari lettori,

questo numero del LogiMasterNews celebra con orgoglio i 15 anni del Master più longevo dell'Ateneo Veronese, e ne ricorda con profonda commozione il fondatore, il Prof. Antonio Borghesi, mancato lo scorso 23 febbraio 2017.

Con passione e continua innovazione abbiamo sempre aggiornato la nostra offerta formativa e modello organizzativo, ampliando il network di docenti e aziende sponsor ... e i 310 allievi diplomati fino ad oggi sono la testimonianza tangibile del successo di LogiMaster.

E proprio agli allievi vogliamo dare spazio in queste pagine, raccogliendo la sintesi di alcuni degli interessanti progetti svolti nelle aziende durante la quindicesima edizione del Master. Agli allievi dedicheremo inoltre uno spazio speciale durante il Logistics Day del 21 aprile 2017 dal titolo: "Tracking the future of LOGISTICS MANAGEMENT: 15 years of innovations, anticipating the next". Abbiamo infatti selezionato quattro ex allievi di successo (Paolo Paschetto, Massimiliano Sanzin, Cristian Urbano e Marco Londei) che racconteranno l'innovazione della logistica e del supply chain management dal punto di vista di chi, dopo il conseguimento del titolo di LogiMaster, ha toccato con mano e si sta confrontando con le sfide del futuro. Martin Christopher, professore emerito di Marketing & Logistics presso la Cranfield School of Management (UK), che da sempre collabora con il LogiMaster e il team di ricerca, racconta in queste pagine il passato e il futuro di una disciplina in continua evoluzione.

Ancora oggi ringraziamo Antonio per le sue grandi intuizioni e capacità di coniugare formazione accademica e innovazione per le imprese. Con entusiasmo portiamo avanti questa importante tradizione. Ricordo ancora il primo incontro con il Prof. Christopher, alla Cranfield University, che organizzò proprio Antonio nel 2004 aprendo la strada ad una importantissima collaborazione scientifica tuttora in corso. E così è stato per Paola Signori con la collaborazione con l'Università della North Florida, per Ivan Russo con l'Università del Tennessee e per Ilenia Confente con l'Università del Maryland.

Grazie Professore, dai tuoi allievi!



Barbara Gaudenzi
Direttore LogiMaster

changing demographics and a low growth/no growth economic environment. On the other hand supply conditions are typified by volatile commodity process, more frequent disruptions in availability of supply and a growing need for transparency in their sourcing arrangements.

The combined impact of these forces has made it dangerous for the business to work with the long planning horizons that conventional approaches to supply chain management have often employed. Instead the business must increasingly invest in capabilities that will enable a much higher level of responsiveness to be achieved i.e. by developing the ability to react to events as they happen. Thus the challenge is to make the transformation from the conventional *forecast-driven* way of working to an approach which is truly *demand-driven*.

Demand-driven businesses of necessity have to achieve high levels of agility and flexibility. Agility is a capability that can be defined as the ability to respond rapidly to unexpected changes in either demand or supply. One of the keys to agility is time compression across the end-to-end pipeline. By re-engineering the processes that comprise supply chain management it is often the case that significant reductions in non-value adding time can be achieved, thus improving response time.

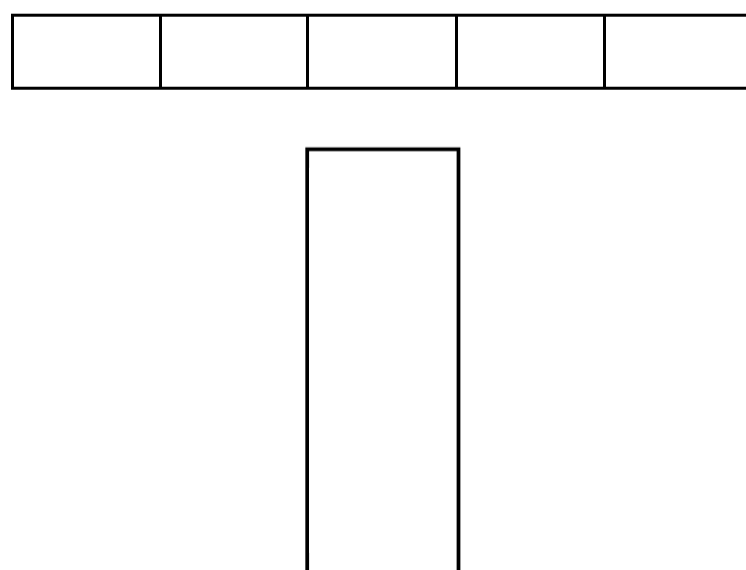
Flexibility, in the sense that we use it here, is more about *adaptability* meaning if supply/demand conditions change fundamentally can the architecture of the supply chain be quickly re-configured? This capability might more accurately be termed 'structural flexibility' (3) because it implies the ability of the network to change its shape in response to fundamental changes in the

operating environment.

Managing the supply chain of the future

Because supply chains have become far more complex, the management requirements to design and control them have also grown considerably. The challenge is to create what *some have called a T-shaped skills profile*. T-shaped managers are so-called because of the hybrid nature of their capabilities. Even though they specialise in a particular area – probably through their earlier training – they have broader knowledge and skills. Thus a manager may be qualified in manufacturing management and have an in-depth knowledge of the field (this is the down bar of the T), but he or she also has significant understanding of the wider supply chain processes (the crossbar of the T). This breadth of understanding is a critical requirement for the supply chain manager of the future who will need to think and manage horizontally, that is, across functions and between businesses. Figure 1 depicts the nature of the T-shaped profile.

Figure 1 Creating a T-shaped skills profile



Managers have in-depth expertise in one discipline combined with enough breadth to see the

connections with others.

The skills necessary to become T-shaped cannot be acquired solely through osmosis and experience; the foundation for mastery of these skills must be created through appropriate management education programmes. As Leonard-Barton (4) observed,

Most formal organizational initiatives encourage I-shaped skills – the deep functional experience represented by the T's stem. As a result, the individual is driven ever deeper into his or her expertise, which the organization continually draws on and rewards. At the same time, the organization provides no clear career path for those who want to top off the stem with a broad range of applications – i.e., the crossbar.

Left brain and right brain skills

It has long been known that the human brain has two sides to it: the left brain and the right brain. The left side of the brain provides the ability to analyse facts and to make rational and logical decisions utilising information and data. The right side of the brain is much more focused on sensing and interpreting context. The right side is often associated with the ability to take a holistic view of situations and to see the connections between the different parts that make up the

whole. Right brain thinkers tend to be intuitive and left brain thinkers are deductive in

their approach.

In terms of the type of skills that are required to manage complex systems, such as global supply chains, it could be argued that both left brain and right brain attributes are critical. However, much of the education and training that most managers receive tends to be predominately left brain in its emphasis. Evidence to support this point of view can be found in most of the classic textbooks on operations management and logistics, which mainly are concerned with formulae and tools such as optimisation methods, for example, inventory management, vehicle routing and scheduling, and distribution centre location models. Whereas these tools and methodologies are essential for the efficient management of supply chain operations, it can be argued that they need to be supplemented by a much wider curriculum with a focus on what might be termed *soft skills*.

At the heart of these softer skills has to be a concern with relationship management. The reason for suggesting this is that by definition supply chain management is all about the management of relationships within the business and across complex networks of companies that, although legally independent, are in reality interdependent. Successful supply chains are those that are governed by a constant search for win-win solutions based on mutuality and trust. Being able to establish the basis for those win-win solutions and then to bring others on board to work to make them happen is the ultimate supply chain management skill. Clearly the ability to influence others and the capability to manage change are part of that skill set.

Martin Christopher

Emeritus Professor
Cranfield School
of Management
Cranfield University

References

- (1) Shaw, A.W., *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915
- (2) Oliver, R.K., and Webber, M.D., 'Supply-Chain management: logistics catches up with strategy' in Christopher, M., *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman and Hall, 1992
- (3) Christopher, M., and Holweg, M., 'Supply Chain 2.0: Managing Supply Chains in the Era of Turbulence', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.41, No. 1, 2011
- (4) Leonard-Barton, D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995

Selezione di alcuni progetti svolti dagli allievi della XV edizione

Gestione e migliorie del reparto e-commerce di Tezenis

In un mondo sempre più connesso e con richieste di clienti sempre più esigenti le aziende devono cercare di raggiungere nuovi clienti nel maggior numero di modi possibili, da qui nasce il progetto E-commerce di Tezenis.

L'oggetto del progetto svolto è stata l'analisi e un tentativo di

miglioramento del reparto picking dell'E-commerce.

Essendo un reparto nato da pochi mesi non si aveva ancora uno storico attendibile delle problematiche riscontrate, si è quindi deciso di procedere con analisi delle singole fasi che componevano la preparazione dell'ordine andando a presenta-

re nei punti che parevano presentare maggiori criticità piccoli tentativi di miglioramento. Tali analisi si sono svolte sia dal punto statico che dal punto dinamico del reparto.

Questi tentativi di miglioramento sono stati confrontati, dove possibile, con lo stato in essere del reparto e, dove ciò

non era possibile per la mancanza di uno storico, con simulazioni e stime il più possibile accurate.

Non tutte le proposte presentate hanno portato effettivamente dei miglioramenti e si è quindi deciso di non attuarle ma in generale si è potuto apprezzare un miglioramento dell'efficien-

za del reparto sia in fatto di tempi che soprattutto di spazio occupato.

Luca Bersani

Azienda: Calzedonia S.p.a.

Miglioramento della gestione dell'ordine cliente nel manufacturing

L'elaborato di questa tesi è il risultato del progetto svolto presso il gruppo Coster (stabilimento Coster 2) nell'ambito del progetto "Miglioramento Della

Gestione Dell'ordine Cliente". Il gruppo Coster è una multinazionale leader nel mondo della produzione di componenti per il packaging di prodotti aerosol,

pompe spray, cappucci erogatori e di macchine per il riempimento di bombole aerosol.

Il progetto nasce dalla crisi del processo di pianificazione e dell'intera supply chain network dovuta all'elevata variabilità e volatilità della domanda del cliente primario, come conseguenza il comparso degli effetti forrester.

Lo scopo del progetto è stato di identificare i punti di inefficienza del processo di gestione del-

l'ordine cliente attuale, elaborare un nuovo modello per migliorare la pianificazione, attenuare gli effetti della variabilità della domanda sull'intera supply chain network e contrastare gli effetti forrester.

Il progetto ci ha portato all'identificazione di un modello basato su due strumenti; VMI e CRP, adatto e suscettibile di portare un miglioramento considerabile sia nella gestione della pianificazione dell'ordine

cliente, sia sull'intera catena logistica.

Infine è stata implementato il ciclo P.D.C.A. per l'applicazione del nuovo modello ed estenderlo ad altri clienti con variabilità della domanda.

Jean Marie Boizi Aoussi

Azienda: Coster Tecnologie Speciali S.p.a.



Linea produttiva g-slac: revisione della catena di fornitura

Questo project work ha avuto come obiettivo principale l'ottimizzazione e il miglioramento della catena di fornitura di una delle linee produttive della Cascade italia s.r.l., sede italiana della omonima multinazionale americana leader nella produzione e vendita di attrezzature per carrelli elevatori.

La linea in questione è quella denominata G-SLAC (Sliding arm clamps) ovvero la linea delle pinze a servaggio orizzontale.

L'elaborato ha visto una prima fase (AS-IS) nella quale sono stati suddivisi i fornitori in fasce di criticità ed analizzato la tipologia produttiva con la

quale si doveva approcciare che è stata individuata in una filosofia di tipo MAKE to ORDER. Era necessario quindi ricevere le forniture le più frazionate possibili e il più possibile in prossimità della fase produttiva nella quale andavano collocate. La terza fase si è orientata verso la ricerca della coniugazione

dei lotti di fornitura con questo tipo di produzione e la collaborazione con alcuni fornitori, preventivamente individuati per le loro caratteristiche adattabili a questo tipo di fornitura, affinché cambiassero il loro metodo di approntamento e fornissero all'azienda i prodotti confezionati sostanzialmente in

kit pronti per essere portati direttamente in produzione (TO-BE).

Questo ha portato ad una riduzione dell'attività di picking e delle scorte stesse di fornitura.

Alessio Carbon

Azienda: Cascade Italia srl

Processo di pre-clearing: gestione dei flussi delle spedizioni export dalla filiale di carico all'aeromobile.

L'UPS (United Parcel Service) è uno dei corrieri espressi più grandi al mondo e durante il mio intership, svolto nella filiale Italiana della Società Americana (UPS Italia srl), mi sono concentrato nell'analisi per cercare di ridurre i rallentamenti delle spedizioni dalle filiali fino all'aeroporto Marco Polo di Venezia. Ritardi calcolati nel-

l'orario dei flussi in ingresso nel magazzino Gateway UPS presente nell'aeroporto in arrivo da ogni filiale.

Il flusso nel quale ho svolto la mia tesi può essere sintetizzato in questo schema.

Questo modello riassume il processo di una spedizione in export, ed inizia quando il clien-

te chiama la filiale per ritirare la merce da spedire. Il driver ritira il bene e lo stesso viene consegnato in filiale per effettuare le seguenti operazioni:

1. controllo della correttezza dei dati
2. inserimento dei dati al sistema (OPSYS)
3. scansione della fattura nel sistema International

Document Imaging System (IDIS)

4. dare la scansione di outbound al carico della spedizione nella navetta (feeder).

5. arrivo in aeroporto (Gateway)

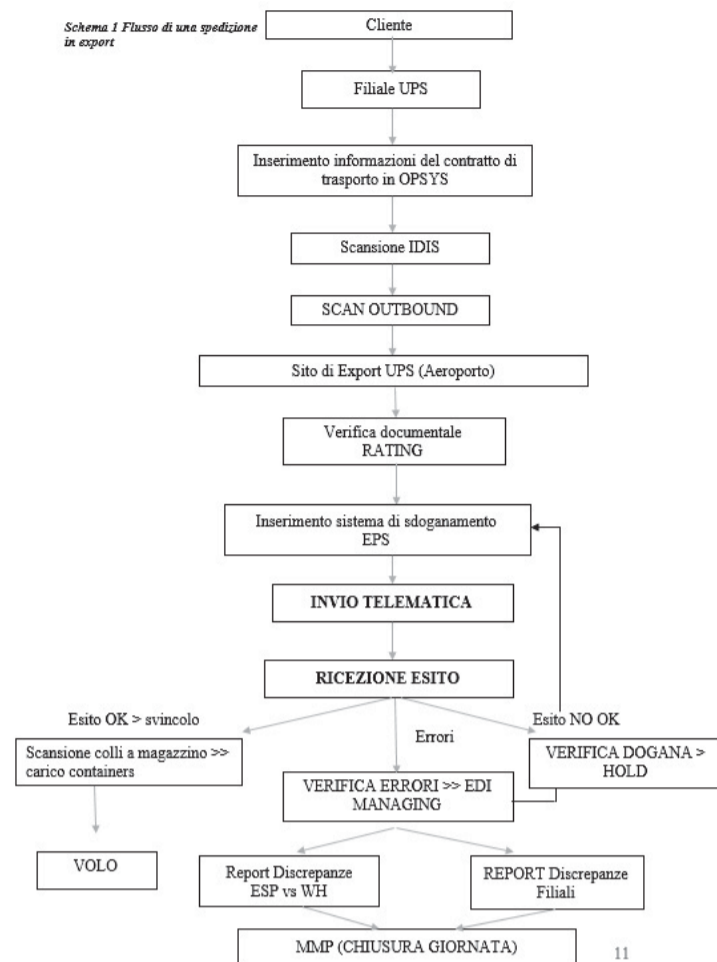
La priorità di arrivo di ogni driver viene calcolata in base alla vicinanza della filiale rispetto al Gateway, ad ogni filiale viene

dato un orario di arrivo previsto, entro il quale deve consegnare le spedizioni raccolte durante la giornata.

Nello specifico dalla mia analisi sono state evidenziate tre inesattezze che portavano al rallentamento delle spedizioni in export. Le imprecisioni e le relative migliorie sono state:

- EDI CORRECTION e NOT ON FILE è quel tipo di errore per il quale le filiali di partenza non si accorgono che a sistema non esiste la spedizione. La soluzione che ha portato alla riduzione dei ritardi per questo problema è la possibilità che il gateway possa creare la spedizione a sistema così da poter procedere al rilascio del pacco.
- HOLD OBBLIGATO/ NO KEY ENTRY è quella situazione per la quale la spedizione si ferma in magazzino a Venezia in quanto la filiale si è accorta della mancanza di documenti necessari per la prosecuzione del pacco stesso. Questo problema è legato principalmente a quelle spedizioni di alto valore (ossia a quegli oggetti costituiti da merce rara o preziosa) che

Schema 1 Flusso di una spedizione in export



vengono controllati dagli agenti doganali.

- RITARDI RICEVIMENTO

FATTURE anche in questo contesto il ritardo dell'invio delle fatture comporta il

fermo in magazzino, perché non essendoci la fattura allegata al pacco, la spedizione non può procedere all'imbarco in quanto la documentazione fiscale è un elemento importante che determina l'attestazione del valore della merce. Per evitare il problema si è pensato all'invio della fattura proforma, direttamente dal cliente stesso al Gateway di Venezia, così da poter svolgere prima dell'effettivo arrivo della merce, le operazioni di sdoganamento.

Queste criticità sono state d'aiuto per proporre delle soluzioni ed alternative, per ogni fattore individuato nell'analisi, per controllare in maniera più efficace tutta la gestione del processo.

Per concludere, questo intership è stato, per me, un'esperienza

significativa che mi ha permesso di mettermi alla prova, dandomi una visione più ampia del ruolo che gioca l'intero flusso delle spedizioni nella logistica in un'azienda di dimensioni internazionali come UPS, dove si cerca di creare un rapporto a lungo termine formando delle partnership in tutta la Supply Chain, facendo uso delle tecnologie e creando un miglior flusso delle informazioni e strumenti tecnici che permettono di avere un miglioramento continuo per cercare di creare un vantaggio competitivo.

Lorenzo Casarin

Azienda: UPS Italia srl

Sviluppo di strumenti per migliorare la previsione delle promozioni

Questo lavoro intende presentare un'applicazione di tecniche e strumenti a supporto del forecasting aziendale Müller, multinazionale europea nel settore alimentare, specializzata nel settore lattiero-caseario, in particolare modo nella produzione di yogurt.

Partendo da una situazione AS-IS che prevedeva forti incongruenze tra forecast e actual order, l'obiettivo di questo Project work è stato quello di andare a definire degli strumenti, o meglio una serie di attività da ripetere in modo sistematico, che portassero un aiuto per il

forecast nella sua attività di previsione delle vendite in promozione.

Il progetto prevede dunque uno studio accurato del portafoglio clienti Müller al fine di rendere più efficiente la previsione delle vendite in promozione ed incrementare la forecast accuracy.

Per migliorare quindi l'economicità della gestione e per la realizzazione di un management efficiente, le previsioni sono quindi un elemento primario.

L'idea che ha portato alla creazione di questo lavoro è che un

sistema previsionale ottimale porterebbe ad una migliore gestione dei carichi e dei trasferimenti dalle fabbriche, portando ad avere il prodotto nella giusta quantità, natura, scadenza, luogo e tempo, e quindi arrivando alla piena soddisfazione del cliente.

Nella prima fase si è inquadrato anzitutto il mercato dello yogurt in Italia e il ruolo che Müller ha in questo mercato. La seconda fase ha visto invece lo sviluppo delle tecniche in supporto alla previsione delle vendite. Si è arrivati alla creazione di una tabella pivot

aggiornabile, nella quale l'addeito al forecast avrebbe potuto reperire tutte le informazioni utili alla sua attività di previsione delle vendite promozionali. La tabella pivot funge così da strumento di massima utilità per identificare velocemente i clienti a cui porre attenzione: avvalendosi di questa, l'addeito può verificare immediatamente la corrispondenza tra le informazioni presenti a sistema (informazioni interne) e quelle che si possono reperire sul sito (informazioni esterne).

Il terzo e ultimo ultima fase del progetto ha voluto analizzare i

benefici che questo strumento potrebbe apportare alle varie parti aziendali.

Una corretta previsione da parte del forecast, porterebbe ad una migliore gestione dei carichi per la funzione aziendale della Logistica, una maggiore efficienza dell'attività di order entry e alla diminuzione di rischi di stock out o di over stock da parte della produzione.

Giorgia Cervellin

Azienda: Müller Molkerei Alois GmbH & Co.KG

Revisione dei flussi logistici in in-bound e layout dei magazzini di toyota material handling italia

Mi chiamo Simone Compagnoni e ho svolto il mio progetto presso Toyota Material Handling Italia.

La nostra azienda ha vissuto una notevole crescita negli ultimi 24 mesi, passando da circa 7000 carrelli venduti all'anno a oltre 11000, con un incremento superiore al 60%. Questo ha reso il precedente sistema logistico non più funzionale ed adeguato a

soportare dei volumi di vendita così importanti. Il mio progetto quindi ha avuto lo scopo di rivedere il flusso dei carrelli, in particolare quelli nuovi, e studiare i nuovi layout dei magazzini.

Principalmente, al punto 0 del progetto, i magazzini di cui faceva uso TMHIT erano due, uno a Casalecchio (sede principale) e uno ad Anzola dell'Emilia. Entrambi i magazzini servi-

vano sia il flusso dei carrelli nuovi, sia quello delle macchine usate e della nostra flotta noleggi. Oltre a problemi di spazio, legati alla capacità ridotta di questi magazzini, esistevano problemi legati alla gestione delle situazioni critiche che potevano presentarsi, con il rischio che una saturazione di uno dei due flussi causasse ritardi anche sull'altro flusso.

La prima azione intrapresa quindi è stata quella di inserire nel contratto con il nostro fornitore di servizi logistici un nuovo magazzino (Crespellano) che servirà completamente il flusso dei carrelli nuovi.

In questo modo i flussi di carrelli nuovi e usati saranno slegati uno dall'altro permettendo una gestione migliore delle risorse. L'aumento dello spazio disponi-

bile e la possibilità di organizzare ogni area in maniera più efficiente e più sicura, ci permetterà di ritornare a fornire un livello di servizio adeguato a quello che la clientela che sceglie Toyota si aspetta.

Simone Compagnoni

Azienda: Toyota Material Handling Italia

Implementazione di un tender di mercato per i trasporti marittimi nell'azienda Calzedonia group

Obiettivi: Implementare un tender di mercato di tipo tradizionale per la parte di import via mare dell'azienda Calzedonia S.p.a; estenderlo a tutte le tratte di interesse dell'azienda; definire e uniformare le varie voci di costo per facilitare il controllo delle fatture e monitorare la spesa complessiva; fornire linee guida e indicazioni all'area operativa per l'organizzazione e gestione pratica degli import dalle fabbriche e dai fornitori.

Metodo: Il modello del tender di tipo tradizionale prevede un cambiamento incrementale all'interno dell'azienda, un riposizionamento dei fornitori, un'ottimizzazione delle informazioni e un monitoraggio più accurato dei costi.

Di seguito vengono elencate le principali fasi del modello e del progetto in termini di attività e tempistica:

Risultati: Standardizzazione del file per il tender; ricezione di

quotazioni che possono essere messe a confronto in maniera più snella, tramite macro o access, in quanto provenienti da fonti con lo stesso format.

Conclusioni: Il documento

redatto rappresenta una buona base di partenza per futuri tender di tipo tradizionale, perché comprende tutte le specifiche necessarie ed indispensabili per l'azienda e per il confronto delle

diverse alternative proposte.

Manola Di Girolamo

Azienda: Calzedonia S.p.a.

Descrizione Attività	Inizio	Fine	SETTIMANE 2016																											
			27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
Estrapolazione ed analisi dati	04/07/16	30/09/16																												
Definizione specifiche tecniche	03/10/16	21/10/16																												
Implementazione del documento	17/10/16	04/11/16																												
Fase I del tender	07/11/16	17/11/16																												
Analisi Risultati e feedback	17/11/16	28/11/16																												
Fase II del tender	28/11/16	05/12/16																												
Analisi dei risultati e assegnazione traffico	06/12/16	16/12/16																												
Stipula contratto	19/12/16	30/12/16																												

Studio di mercato per l'implementazione di possibili relazioni ferroviarie Verona-Russia

Lo studio si concentra sulla tematica delle infrastrutture logistiche coinvolte - Interporto Quadrante Europa a Verona e le Russian Railways a Mosca - ed esegue un'analisi delle strutture interessate, approfondendo le azioni strategiche che dovranno mettere in campo i nodi logistici per poter creare

una possibile futura relazione commerciale e istituzionale tra loro.

Analizzando il mercato dei beni di consumo dei due Paesi, si sono individuate - sulla base dei dati ISTAT - le categorie di merci che possono essere scambiate e la relativa documentazione di accompagna-

mento, tenendo conto di come le sanzioni europee e le relative contromisure russe abbiano considerevolmente influenzato il mercato portando ad una contrazione negativa della cooperazione tra Italia e Russia.

Concentrandoci sulla tematica dei percorsi ferroviari si sono

analizzati nel dettaglio due possibili corridoi per arrivare a Mosca. Saranno esaminati i costi, le distanze e le tempistiche di viaggi di ognuno, approfondite le dimensioni, peso e lunghezza dei treni merci che possono viaggiare nei relativi corridoi. Viene affrontato inoltre il problema

dello scartamento e le sue possibili soluzioni, valutando poi i vantaggi e gli svantaggi del trasporto ferroviario rispetto a quello stradale.

Anna Fedorova

Azienda: Consorzio ZAI

Recupero know how ed efficienza in D.B. Group

Il progetto "Recupero know how ed efficienza in D.B. Group" è nato per raggiungere due importanti obiettivi: riportare all'interno dell'azienda il processo di gestione delle attività di magazzino demandato per anni al personale della cooperativa e realizzare un modello di dimensionamento delle risorse allo scarico attraverso uno studio analitico dello storico.

Il monitoraggio delle attività svolte all'interno dell'ufficio del magazzino ha permesso di individuare quali di queste dovevano necessariamente ritornare sotto il controllo di D.B. Group, al fine di garantire la conoscenza di informazioni fondamentali che fanno parte del core business dell'azienda. Il dimensionamento delle risorse allo scarico ha permesso invece di determinare quanti

uomini fossero necessari per rendere efficiente l'attività di scarico in relazione ai flussi, un buon dimensionamento permette infatti la corretta gestione del numero giornaliero di camion entro i tempi previsti.

Per proporre un nuovo dimensionamento è stato necessario: raccogliere i dati relativi al numero di camion scaricati giornalmente, realizzare un'analisi sul numero massimo di

mezzi rilevato nelle varie fasce orarie, realizzare un'analisi per individuare i giorni in cui si concentra l'attività di scarico, misurare i tempi di scarico dei camion, calcolare per ogni analisi la media, la mediana e la moda dei dati.

A seguito dei dati raccolti sono stati elaborati due differenti modelli, per rispondere a due flussi diversi, e ne è stata valutata l'efficacia, attraverso la

costruzione di un sistema di kpi, dimostrando inoltre l'inefficienza del sistema precedente nella gestione dei flussi.

Roberto Falsone

Azienda: D.B. Group S.p.a.

Progetto logistica di stabilimento

Gli interventi di carattere operativo e in ambito acquisti avviati nel 2015 da Manni Group per la riduzione dei costi di trasporto hanno prodotto la riduzione del

numero dei fornitori di trasporto e la riformulazione dei contratti. Tale scelta, ha imposto l'esigenza di ripensare anche l'efficienza logistica con attenzione parti-

colare ai tempi impiegati per il carico dei mezzi nello stabilimento Manni Sipre di Mozzecane, fissando come obiettivo la diminuzione del 30-40%, condi-

zione avanzata dal principale fornitore di trasporto per accettare i nuovi contratti.

Le attività svolte personalmente all'interno del Progetto sono

state molteplici e su più fronti d'azione perché il problema dei tempi di permanenza dipende da tanti piccoli fattori correlati.

La mia figura si poneva in staff

col responsabile delle Operations di sito con riporti quindicinali alla Direzione Acquisti di Gruppo. La raccolta dati mi ha spesso impegnato sul campo e la possibilità di avere la situazione illustrata da diverse prospettive ha costituito per me un valore aggiunto notevole, ottenuto attraverso la conoscenza delle persone e l'interpretazione dei dati che spesso contrasta con la percezione dei singoli.

La prima fase è stata, quindi, dedicata alla conoscenza delle persone che lavorano nell'azienda e alla raccolta di impressioni

e idee per avere un quadro d'insieme come un brainstorming collettivo da filtrare successivamente, selezionando i contenuti di interesse ai fini progettuali. Fatto questo, ho osservato le operazioni dal punto di vista operativo, annotando le varie difficoltà riscontrate, le criticità e i vincoli presenti, evidenziandone i fattori critici. La parte di analisi effettuata ha riguardato principalmente:

- l'orario di ingresso dei mezzi di trasporto;
- la misurazione dei tempi di carico, di attesa e delle

motivazioni;

- l'orario ottimale di ingresso dei mezzi;
- gli orari di approntamento degli ordini di ogni divisione;
- il numero di ordini evasi da ogni stabilimento;
- il numero di fermate medie;
- le percentuali di utilizzo delle postazioni di carico

Il costante contatto con le attività esecutive e il monitoraggio continuo effettuato sul campo, hanno permesso di intraprendere alcune azioni operative tese

all'obiettivo di fondo della riduzione dei tempi di attesa ma collegate al lato pratico e prontamente attuabili. Tra le proposte avanzate, le principali sono state:

- Effettuare in giornata i viaggi con percorrenze limitate;
- Schedulazione dei clienti con viaggi a giorni fissi;
- Riduzione della parte previsionale degli ordini messi in carico;
- Evitare la sovrapproduzione del materiale per ridurre i depositi nelle baie di carico.

Per ottenere questo, tuttavia,

serve la collaborazione del Commerciale perché potrebbe essere necessario agire sul modo operativo e sulle abitudini esistenti, soprattutto con il coinvolgimento dei Clienti che vanno responsabilizzati, educati e non viziati.

Stefano Gasparini

Azienda: Manni Sipre S.p.a.

Implementazione di un fast corridor tra l'interporto quadrante Europa di Verona e i porti italiani

Il presente studio ha lo scopo primario di analizzare le condizioni base per la creazione di un corridoio doganale, i cosiddetti Fast Corridor, tra i porti Italiani e l'Interporto Quadrante Europa di Verona. L'analisi si è concentrata nello specifico sul porto della Spezia ma ciò non toglie che il campo di applicazione si possa estendere a tutti i porti d'Italia.

Esso si colloca all'interno delle nuove strategie di mercato delineate dagli ultimi Piani della Logistica e della Portualità che prevedono una sempre maggiore collaborazione ed integrazio-

ne tra nodi logistici marittimi e terrestri.

Che cos'è il Fast Corridor? E' un corridoio controllato doganale che permette il trasferimento delle unità di carico dal porto di arrivo fino al nodo logistico di destinazione finale (in questo caso, l'Interporto di Verona) presso il magazzino di temporanea custodia, in regime di sospensione temporanea dei dazi doganali (previa presentazione di un'adeguata fideiussione che copra il valore dei dazi sospesi).

Perché si tratta di una svolta? Con l'utilizzo di tecnologie

digitali, il servizio di trasferimento della merce è monitorato in tempo reale garantendo non solo maggiore sicurezza ma anche la rilevazione della posizione del camion lungo tutto il percorso effettuato, se si tratta di corridoio stradale, altrimenti verrebbe rilevata la posizione del treno, in caso di corridoio ferroviario. E' un sostanziale miglioramento in termini di affidabilità e qualità di servizio lungo il percorso: con i dispositivi di controllo Gps (chiamati OBU) installati sui mezzi di trasporto e sulle unità di carico, è infatti possibile la tracciatura

della movimentazione dei container nel rispetto dei percorsi prestabiliti, inviando allarmi in caso di deviazioni dal tracciato o ritardi nella conclusione del trasporto. La soluzione ipotizzata permette di decongestionare i porti che possono rilanciare rapidamente la merce verso gli hub logistici di riferimento (nello specifico, presso i magazzini di temporanea custodia di destinazione). Questo crea le condizioni per spedire la merce in tempi rapidi senza dover accumulare enormi quantità di container/semirimorchi nelle aree portuali, rallentando

di molto tutte le altre operazioni che normalmente si svolgono in quegli spazi. Si auspica che queste infrastrutture immateriali vengano al più presto recepite e adottate da quelle aziende che si avvalgono del trasporto via mare per ricevere la merce dai mercati del Far East.

Paolo Lunardi

Azienda: Consorzio Zailog

Logistica come valore aggiunto

Il progetto di Internship ha come obiettivo l'analisi dell'implementazione del servizio di logistica nell'azienda in cui si è svolto lo stage. La suddetta azienda opera nel settore del commercio di macchine operatrici a livello internazionale e quindi ha clienti che necessitano di vari tipi di soluzioni logistiche. Le ragioni per la quale si è deciso di implementare questo servizio le possiamo

elenicare di seguito: fornire un supporto post vendita per i clienti-acquirenti, anche a causa della crisi economica un sensibile aumento di trasporti non idonei, mancanza di organizzazione delle attività di ritiro e conseguente verificarsi di problemi di efficienza e ritardi nelle operazioni di carico e mancato ritiro dei lotti acquistati e quindi il verificarsi aumento di costi per la movi-

mentazione dei suddetti in aeree adibite. Ritchie Bros propone ad oggi un servizio completo di logistica ai propri clienti, quest'ultimo prevede la realizzazione di soluzioni tailor-made nell'ambito della spedizione, del trasporto, della gestione degli eventuali obblighi doganali e anche del montaggio finale dei macchinari al momento della consegna. Per quanto attiene alle difficoltà

riscontrate sino ad oggi questa implementazione ha riscontrato le seguenti difficoltà: non avendo mezzi di trasporto propri l'azienda si è avvalsa di contratti di collaborazione con aziende specializzate nel trasporto ma riscontrando criticità in termini di tempistiche, costi e qualità. Il servizio anche se introdotto da poco tempo sta riscontrando un aumento della domanda ha contribuito allo

sviluppo di collaborazioni con aziende esterne.

Davide Manara

Azienda: Ritchie Bros Auctioneers srl

Valutazione di sistemi alternativi di picking su azioni promozionali

Il progetto di seguito riportato rappresenta il lavoro svolto nel corso del mio periodo di internship presso il Centro Distribuzione Ricambi di Volkswagen Group Italia S.p.A., principale player del settore Automotive europeo.

L'obiettivo è stato quello di analizzare e studiare il processo di evasione di una particolare tipologia di ordine che viene lavorata all'interno del magazzino, le Azioni Promozionali.

Questi ordini risultano infatti avere delle caratteristiche particolari: vengono applicati a determinate tipologie di ricambi; prevedono l'ordine di un'elevata quantità di pezzi per singola tipologia di ricambio; l'operazione di picking all'interno delle diverse zone del magazzino avviene per singolo dealer, rendendo il processo di prelievo in molti casi scarsamente efficiente.

Le fasi del progetto, sviluppato-

ri nell'arco di circa cinque mesi (Agosto – Dicembre 2016), hanno riguardato:

1. L'identificazione di due soluzioni alternative rispetto alla situazione AS IS;
2. La determinazione di KPI, definiti e rilevati sia per la fase AS IS sia per le due alternative;
3. L'identificazione delle aree del magazzino dove vengono stoccati ricambi maggiormente soggetti ad ordi-

ne in Azione Promozionale;

4. La definizione del periodo di inizio e la durata della rilevazione dei KPI stabiliti.

Il risultato ottenuto è stato quello di identificare e quantificare le inefficienze del sistema attuale e i possibili margini di miglioramento con l'adozione di uno dei due sistemi testati. L'aver potuto svolgere quest'esperienza all'interno di una realtà strutturata e dinamica come quella di Volkswagen

Group Italia S.p.A. mi ha dato la possibilità di poter affiancare Responsabili, Coordinatori e Operatori, beneficiando della loro esperienza e della loro grande professionalità.

Laura Maretto

Azienda: Volkswagen Group Italia S.p.a.

Disegno del target operating model di un importante gruppo multi-nazionale Italiano

Il progetto di Internship si è posto l'obiettivo di supportare un'importante azienda multinazionale italiana operante nel settore degli arredamenti per negozi nello studio e nel disegno dei principali processi Operations, con principale focus in ambito Sales, Inventory & Operations Planning (SI&OP), pianificazione della produzione e degli acquisti e gestione della logistica interna ed esterna, al fine di supportare adeguatamente l'evoluzione del modello di business. In partico-

lare, l'Azienda si è rivolta a PwC Advisory S.p.A. al fine di:

- Disegnare il modello operativo a tendere in termini di processi, organizzazione ed architettura informativa a supporto;
- Definire la roadmap di implementazione del nuovo modello operativo e redigere il business case dell'iniziativa (i.e. stima degli investimenti e benefici legati all'implementazione del modello operativo e dell'architettura informativa a

tendere).

A valle di una preliminare fase di analisi puntuale dei principali processi di business, il progetto di tesi si è focalizzato nel disegno del modello operativo a tendere (Target Operating Model – TOM), in termini di processi, organizzazione e tecnologie a supporto, in un'ottica di riduzione dei costi e della complessità interna, garantendo così migliori marginalità e migliori risultati economico-finanziari complessivi.

Il progetto ha previsto inoltre

l'analisi e la reingegnerizzazione di diversi processi di business a contorno dei processi in ambito Operations, tra cui processi di sviluppo nuovo prodotto, di project management e di marketing oltre che la ridefinizione del modello di controllo di gestione.

Al termine del progetto, l'Azienda ha intrapreso un profondo percorso di trasformazione, adottando gradualmente il modello dei processi a tendere proposto (attivando tra le altre cose iniziative puntuali di chan-

ge management) nonché avviando una progressiva implementazione dell'architettura informativa, al fine di ottenere in un orizzonte temporale quinquennale il miglioramento delle performance operative ed economico-finanziarie atteso.

Attilio Maruca

Azienda: PwC Advisory S.p.a.

Logiche del Toyota Production System per la standardizzazione operations material handling ed asservimento materiale

L'azienda presso la quale ho svolto l'internship è Toyota Material Handling Manufacturing Italy SpA, parte del gruppo Toyota Material Handling Europe, uno dei tre supplier presenti in Europa per quanto riguarda i carrelli elevatori marchiati Toyota.

Il progetto, intitolato "Logiche del Toyota Production System per la standardizzazione operations material handling ed asservimento materiale" è nato con l'obiettivo di applicare le

colonne portanti del Toyota Production System, il Jidoka (monitoraggio della qualità in ogni fase del processo) ed il Just In Time, per permettere la standardizzazione del processo logistico di asservimento linea.

Il progetto che mi ha visto coinvolto ha portato ad un miglioramento dell'efficienza degli operatori della logistica mediante attività di kaizen e di ribilanciamento. I principali strumenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi prefissati sono

stati il Time Measurement, la Work Combination Chart, la Motion Sheet e la Yamazumi Chart. La standardizzazione assicura ripetitività ed analisi oggettive atte a sviluppare il concetto di qualità totale, efficienza, sicurezza e kaizen. In un ambiente di lavoro non standardizzato si ha una variazione continua del modo di lavorare, un aumento dei tempi di lavoro e una riduzione di apprendimento e miglioramento. Il progetto è stato svolto e sviluppato

seguito i 5 principi del Toyota Way:

- Genchi Genbutsu: andare alla fonte, perseguito svolgendo personalmente le mansioni degli operatori per comprendere le loro problematiche;
- Kaizen: svolgere attività di miglioramento continuo per ridurre i tempi ciclo aumentando il livello di sicurezza;
- Challenge: affrontare il progetto come una sfida;
- Teamwork: svolgere il pro-

prio lavoro con un team di lavoro forte e coeso;

- Respect: rispettare tutti i colleghi ed essere rispettato.

Alessandro Pirrone

Azienda: Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.a.

KPIs per un lean warehouse

Per capire dove cominciare con l'implementazione delle pratiche lean al magazzino uno degli strumenti fondamentali è la Value Stream Map (mappa del flusso di valore); essa è imprescindibilmente uno dei primi strumenti da utilizzare in ordine di tempo in quanto evidenzia dove è più opportuno intervenire per migliorare, costruendo un solido piano di azione. Il punto di partenza nella costruzione della mappa è la raccolta dei dati, necessaria ad individuare tutte le informazioni più rappresentative per il processo esaminato, incluse forniture e spedizioni ai clienti. Dal flusso fisico della merce si passa poi ad analizzare il flusso informativo, mettendo in evidenza il passaggio dal cliente al fornitore attraverso il sistema di gestione del magazzino che trasforma la domanda in ordini di fornitura, e dalla programmazione delle

specifiche attività. Passo successivo prevede la generazione della time line e del relativo lead time di magazzino, ossia il tempo impiegato da un prodotto per attraversare il magazzino dal momento del ricevimento della merce a quello della spedizione. Sommando i soli tempi di esecuzione delle attività è possibile dunque determinare la percentuale di tempo legata ad attività a valore aggiunto rispetto al lead time complessivo (Value Added Time/Total Lead Time = Processing Time/Total Lead Time), evidenziando in questa maniera la quantità di sprechi sulla quale agire. Pianificato il giusto 'ritmo' del magazzino il passo successivo è sviluppare un flusso continuo ovunque sia possibile; la creazione di tale flusso continuo permette anche di semplificare il flusso informativo. Dal value stream mapping condotto nella fase iniziale

del progetto, nel corso della quale il team lean warehouse ha creato la mappa per le attività nei due magazzini, è emersa l'opportunità di poter migliorare la produttività fino a 40 ore/lavoro al giorno mediante la rimozione degli sprechi nel processo attuale; le ore lavorative potenzialmente risparmiabili riguardano nello specifico: i trasporti (6 ore), la gestione dell'inventario (1 ora), le movimentazioni (2 ore), le attese (30 ore), le lavorazioni non necessarie o overprocessing (2 ore), la sovrapproduzione (2 ore) e i difetti (1 ora).

All'interno di GSK, e di riflesso nella funzione logistica, i due elementi chiave della gestione delle prestazioni sono: le 'boards' di controllo visivo (e monitoraggio kpis) e i meetings relativi alla gestione delle prestazioni. Le lavagne consentono di rilevare i tre problemi princi-

pali da risolvere in merito ai temi principali: sicurezza, qualità e sprechi. I meetings al contempo consentono di valutare le prestazioni attuali rispetto agli obiettivi per confermare i problemi prioritari e definire come gestirli per assicurare che le prestazioni ritornino in target il più presto possibile. Individuando al contempo l'opportunità di eseguire alcune rilevazioni idonee a identificare e fornire possibili soluzioni alle problematiche in cui non di rado capita di imbattersi. Quest'attività è consistita in breve nella creazione e nel successivo monitoraggio di alcuni KPIs di magazzino tramite grafici su excel. I KPIs sono una serie di indicatori qualitativi e quantitativi finalizzati a misurare l'intera gamma di prestazioni di un determinato processo. Si tratta di un metodo molto efficace di misurazione di quanto le attività che vengono

svolte per il raggiungimento dei risultati di un'organizzazione incontrano gli obiettivi prefissati. I monitoraggi introdotti costituiscono le rilevazioni dei tempi medi giornalieri impiegati nell'eseguire le seguenti attività: scarico camion, carico a sistema (incluso etichettamento), preparazione spedizioni, carico camion, movimentazione di pallets verso i reparti di produzione (servizio a produzione) e in ultimo. Realizzare un magazzino lean non è cosa immediata, alla base del cambiamento ci dev'essere una corretta comunicazione in maniera tale da far percepire il nuovo approccio e la ragione di esso a tutti i dipendenti.

Matteo Rava'

Azienda: Glaxosmithkline Manufacturing S.p.a.

L'operatore logistico per conto di terzi e la gestione delle pratiche di importazione da paesi extra-UE

Il progetto d'internship che mi ha visto protagonista all'interno della Paganella S.p.a. mi ha dato la possibilità di vedere da vicino come ci si deve comportare in presenza di un forte traffico inbound di merci provenienti da ogni parte del Mondo. L'azienda, attiva nel campo della logistica da più di sessant'anni, è molto conosciuta a

livello nazionale per la logistica del bulk, o sfuso, per conto di terzi; la peculiarità di questa azienda, che è in mano alla famiglia da cui prende il nome sin dalle sue origini, è di seguire tutte le fasi di importazione ed esportazione delle merci, stando a stretto contatto con tutti i soggetti che fanno parte di questa filiera, dalle compa-

gnie marittime, agli spedizionieri, agli agenti, alla Dogana ecc ecc.

L'elaborato ha lo scopo di presentare le fasi d'importazione di prodotti da paesi che non fanno parte dell'Unione Europea, sia da un punto di vista documentale, sia da un punto di vista operativo.

Per arrivare a questo risultato si

è voluto analizzare i soggetti che prendono parte a questo iter, sia pubblici sia privati e quali documenti sono necessari affinché le pratiche siano concluse in modo completo e nel pieno della legalità. Ci si è inoltre voluti concentrare sul magazzino fiscale e quello doganale, due strumenti non molto conosciuti nel nostro

paese, ma che possono determinare un importante vantaggio competitivo per chi volesse usufruirne.

Pietro Rossi

Azienda: Paganella Logistics S.p.a.

Analisi criticita' processo di acquisto centralizzato in un'azienda multinazionale - caso Russia

Ho avuto l'opportunità di sviluppare il progetto di internship presso l'azienda Isopan S.p.A. che fa parte di Manni Group S.p.A., dedicata alla produzione di pannelli metallici isolanti per copertura e pareti. Il mio progetto si è concentrato sull'aspetto degli acquisti dell'azienda Isopan Rus, ultima nata in casa Isopan (start up luglio 2015),

che si trova a Volzskij nella Regione di Volgograd in Russia. Il progetto si è composto di tre fasi, ciascuna con specifici obiettivi e output:

- L'attività principale è stata quella di analizzare la realtà in cui si sta sviluppando Isopan Rus, inclusi analisi del mercato interno, delle dinamiche di valuta e delle bar-

riere commerciali e culturali.

- Scouting e ranking fornitori per selezionarne il pool ritenuto più idoneo, costruire gli strumenti di valutazione degli stessi e sviluppare ranking alla base di KPI costruiti.
- Definizione della strategia di acquisto/negoziazione e costruzione di un manuale

comportamentale per il paese.

Il passo successivo è stato partecipare a meeting con fornitori durante la fiera MetalExpo a Mosca, intraprendendo la realizzazione della strategia definita nella terza fase del progetto. Per concludere, questo stage si è rivelato un'esperienza significativa che mi ha permesso di met-

termini alla prova, dandomi la possibilità di realizzare le conoscenze teoriche apprese durante il percorso di Logimaster.

Sabirova Zulfiia

Azienda: Isopan S.p.a.

Valutazione di sistemi alternativi di picking su azioni promozionali Volkswagen group Italia s.p.a.

Il progetto di seguito riportato rappresenta il lavoro svolto nel corso del mio periodo di internship presso il Centro Distribuzione Ricambi di Volkswagen Group Italia S.p.A., principale player del settore Automotive europeo.

L'obiettivo è stato quello di analizzare e studiare il processo di evasione di una particolare tipologia di ordine che viene lavorata all'interno del magazzino, le Azioni Promozionali. Questi ordini risultano infatti avere delle caratteristiche particolari: vengono applicati a determinate tipologie di ricambi; prevedono l'ordine di un'elevata quantità di pezzi per singola tipologia di ricambio; l'operazione di picking all'interno delle diverse zone del magazzino avviene per singolo dealer, rendendo il processo di prelievo in molti casi scarsamente efficiente.

Il progetto, sviluppatosi nell'arco di cinque mesi (Agosto – Dicembre 2016) ha avuto come obiettivo quello di valutare il sistema di prelievo attualmente in uso per le Azioni Promozionali, effettuando un confronto con sistemi di picking alternativi.

I fattori che maggiormente hanno determinato la scelta di sviluppare un miglioramento in questo processo interno sono stati:

- la possibilità di ottimizzare il tempo di picking nella zona di Produzione del magazzino;
- la possibilità di migliorare la saturazione dei contenitori utilizzati per il prelievo e la conseguente riduzione del loro numero nella zona di Outbound, ottimizzando gli spazi per la sosta necessaria per smistamento e imballo dei ricambi contenuti;
- valutare l'eventuale impatto su differenze di prelievo e numero danni ai ricambi durante la fase di imballo e preparazione dell'ordine da spedire.

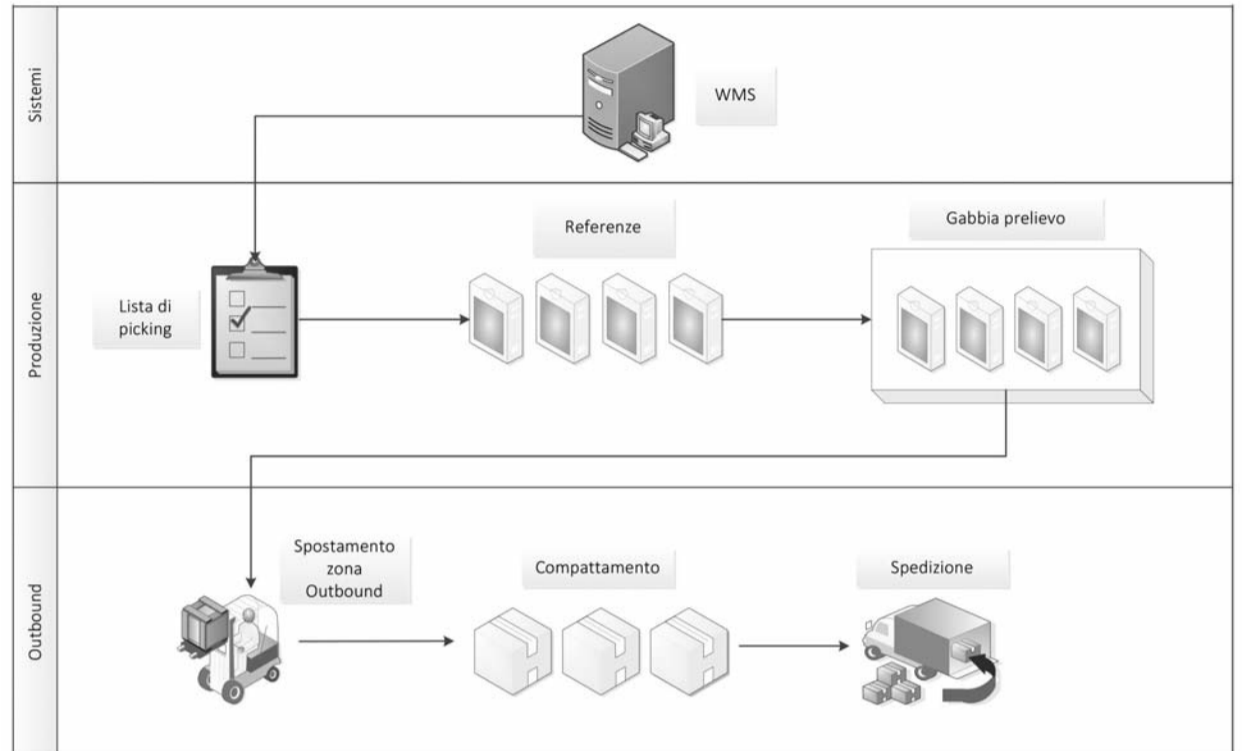
Le fasi del progetto hanno riguardato:

5. La definizione dei processi di miglioramento ovvero l'identificazione di soluzioni alternative rispetto alla situazione AS IS. Le opzioni di prelievo identificate e testate sono state due;
6. La determinazione di KPI: indicatori misurabili, definiti e rilevati sia per la fase AS

IS sia per le due alternative; 7. Il perimetro di applicazione delle prove all'interno del Centro Distribuzione

grammazione. La valutazione della situazione attuale e le misurazioni effettuate nelle due soluzioni alter-

realtà strutturata e dinamica come quella di Volkswagen Group Italia S.p.A. mi ha consentito di poter vivere e parteci-



Ricambi con l'identificazione delle aree del magazzino dove vengono stoccati ricambi maggiormente soggetti ad ordine con modalità Azione Promozionale; 8. La definizione del periodo di inizio e di durata delle rilevazioni dei KPI stabiliti, rilevati AS IS e con l'implementazione dei sistemi alternativi definiti in fase di pro-

native ha permesso di identificare le inefficienze del sistema attuale e i possibili margini di miglioramento con l'adozione di uno dei due sistemi testati. La prova on field ha permesso inoltre di stabilire parametri importanti ai fini dell'implementazione nell'operatività quotidiana. L'aver potuto svolgere quest'esperienza all'interno di una

pare attivamente all'operatività quotidiana del Centro Distribuzione Ricambi, dandomi la possibilità di poter affiancare Responsabili, Coordinatori e Operatori beneficiando della loro esperienza e della loro grande professionalità.

Laura Maretto
Azienda: Volkswagen Group Italia S.p.a.

Master in LOGISTICA INTEGRATA

Supply Chain Management

UNIVERSITÀ di VERONA Dipartimento di ECONOMIA AZIENDALE

Consorzio Z.A.I. Interporto Quadrante Europa

ITALIA L&DE

müller Fate l'amore con il sapore.

TOYOTA TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA

GLOBO Liberi di giocare

MAN M MODUL BLOK TECNOLOGIE E LOGISTICHE DI MAGAZZINO

MANNI GROUP BUILDING FUTURE

iper tosano

pwc

VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.P.A.

NAGEL-GROUP

CALZEDONIA

intimissimi

TEZENIS

FALCONERI filati naturali

SIGNORVINO

Consorzio ZAILOG

XVI Edizione

www.logimaster.it

LogiMaster

Prof. Antonio Borghesi

Questa Edizione del LogiMaster è dedicata al Prof. Antonio Borghesi, fondatore del LogiMaster, Master in Logistica Integrata - Supply Chain Management; dal 1990 era Professore Ordinario in Economia e Gestione delle Imprese e dal 2001 Direttore Scientifico del LogiMaster. Grazie alla sua intuizione e alla sua determinazione fu possibile più di 15 anni fa dare vita al Master Universitario più longevo dell'Università di Verona. Tra i primi identificò nell'internazionalizzazione della ricerca e della formazione un pilastro fondamentale per lo sviluppo e trasferimento di competenze ad alto valore aggiunto attraverso la costruzione di network di ricercatori e aziende che potessero dialogare tra loro con reciproci benefici nell'ambito della logistica e della gestione della supply chain. Lascia un vuoto incolmabile e contemporaneamente una eredità e identità forte e strutturata in LogiMaster e all'interno del gruppo di ricerca da lui creato in Supply Chain/Logistica & Marketing che opera all'interno del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona. Grazie Professore!

Note biografiche:

Dal 1990 era Professore Ordinario in Economia e Gestione delle Imprese e dal 2001 Direttore Scientifico del LogiMaster e del Corso di Perfezionamento in Enterprise Risk Management. Autore di più di 100 pubblicazioni tra cui 10 libri. I temi delle sue ricerche hanno toccato in particolar modo la gestione dei rischi nelle imprese, il servizio logistico, i rapporti tra marketing & logistica e l'organizzazione della supply chain.

