

PETROLVALVES E CHIMAR

L'UNIONE FA LA FORZA



Creare, ex novo un modello di logistica. Questo l'obiettivo della PetrolValves di Castellanza (VA). "Siamo stati in grado di portare a termine gli obiettivi fissati, nonostante le difficoltà legate alla pandemia, solo grazie al grande valore delle persone coinvolte nel processo di cambiamento sia lato PetrolValves, sia lato Chimar" sottolinea Carlo Carugi, Logistics Site Manager di PetrolValves

“L'unica gioia al mondo è cominciare. È bello vivere perché vivere è cominciare, sempre, ad ogni istante”

A dirlo è Cesare Pavese e il suo pensiero descrive alla perfezione la storia – aziendale e personale – che stiamo per raccontare. Una storia, appunto, di inizi, resi ancora più sfidanti dal contesto in cui sono maturati e con cui hanno, inevitabilmente, dovuto fare i conti.

Novembre 2019: il management di PetrolValves, azienda lombarda (l'headquarter è a Castellanza, in provincia di Varese) leader di settore nel campo della produzione di valvole per l'industria dell'energia e Oil & Gas, decide di avviare un processo di revisione e riorganizzazione della logistica interna e fornitura di imballaggi e sceglie Chimar (vedi box) come partner logistico integrato in questo percorso, partito ufficialmente lo scorso marzo 2020.

2 marzo 2020: Carlo Carugi, entra in PetrolValves nel ruolo di Logistics Site Manager, dopo una carriera ventennale in Nuovo Pignone a Firenze. Più che una nuova esperienza professionale, si tratta per lui di un "cambio vita" poiché l'accettazione del nuovo incarico, decisa in quindici

giorni, implica il trasferimento dalla Toscana, alla Lombardia. Per intenderci: dal mare di Cecina, all'acqua dolce del lago di Varese. "È stato un passo importante, compiuto in età matura, – ci spiega Carugi – perché ho intravisto la possibilità di costruire qualcosa in un ambiente estremamente stimolante, di divertirmi lavorando in un team di grandi professionalità. A un anno da quella decisione posso dire di non essermi sbagliato: la grande motivazione

portata da questa sfida ha reso leggero un compito che, sulla carta, era tutt'altro che facile”.

9 marzo 2020: succede l'impenabile e con l'ingresso dell'Italia in lockdown, anche l'ordinario diventa straordinario e il "fattore umano" fa la differenza. "Se guardo ai mesi trascorsi posso dire che siamo stati in grado di portare a termine gli obiettivi fissati, nonostante le difficoltà legate alla pandemia, solo grazie al grande valore delle persone coin-



Carlo Carugi con Roberto Venesia di Chimar. L'operatore logistico ha accompagnato PetrolValves in un processo di riorganizzazione logistica che ha toccato tre aspetti principali: gestione dei trasporti inbound, revisione e ottimizzazione dei flussi interni di magazzino, riprogettazione e fornitura degli imballi

■ Alice Borsani

Una regola che, in piena pandemia, vale ancora di più. Lo testimonia l'esperienza di PetrolValves Group che, in meno di un anno (e che anno!) ha completamente ridisegnato la propria logistica interna, grazie alla partnership con Chimar. Ed è solo l'inizio perché l'innovazione e il miglioramento continuo fanno parte del loro DNA



volte nel processo di cambiamento sia lato PetrolValves, a tutti i livelli, dalla direzione agli operativi, sia lato Chimar" sottolinea Carugi.

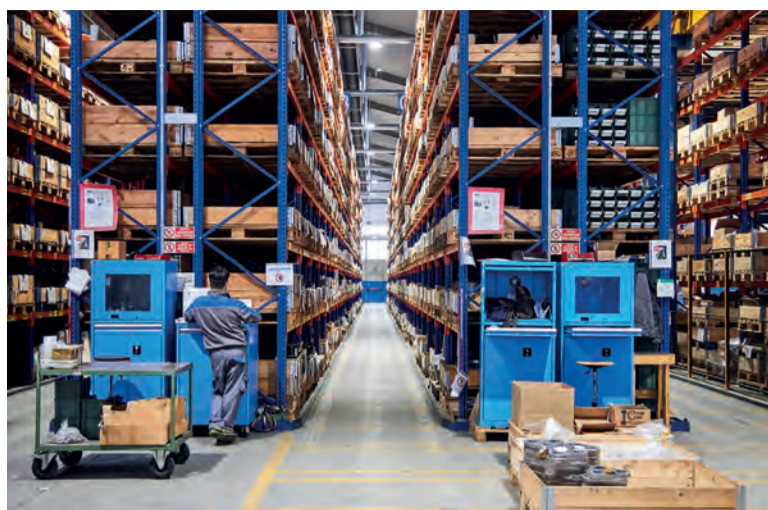
Creare un modello di logistica

L'obiettivo, tutt'altro che banale, era quello di creare, ex novo, un modello di logistica, all'interno di una realtà industriale che, di fatto, ne era priva, in quanto da sempre focalizzata sull'engineering e sulla produzione, in linea con le esigenze del mercato Oil & Gas.

PetrolValves è infatti un'azienda storica, fondata nel 1956, e fiore all'occhiello dell'imprenditoria nazionale. I punti di forza che hanno permesso all'azienda di collezionare un portfolio clienti a livello globale nel mercato di riferimento sono l'offerta di una gamma completa di prodotti – comprese le valvole sottomarine, punta di diamante della produzione di PetrolValves - in grado di soddisfare tutte le diverse esigenze dei clienti, e la capacità ingegneristica. Le valvole uscite dalle linee produttive dell'azienda sono costruite come un sarto costruisce un abito su misura. La logica di produzione segue il modello Engineering to Order:

il processo inizia dal requirement del cliente che viene tradotto in un progetto da cui prendono il via le successive fasi di approvvigionamento, produzione, imballo e consegna. I dipendenti di PetrolValves sono oltre 600 e una buona parte di essi è dedicata all'ingegneria che, come detto, rimane una delle fondamenta dell'azienda, le cui strategie hanno come driver la soddisfazione del cliente. Un cliente che, nel tempo, è cambiato di pari passo al mercato che rappresenta e che, complice la crisi economica e la progressiva difficoltà dell'estrazione petrolifera, risulta sempre più esigente e selettivo, richiedendo alle aziende fornitrici nuove strategie che ne aumentino, da un lato, la qualità e affidabilità dei prodotti, e dall'altro l'efficienza e l'ottimizzazione di costi e processi, richiedendo un approccio sempre più proattivo e con la capacità di generare valore aggiunto.

Nata come azienda familiare, PetrolValves nel 2015 è stata acquisita dal fondo TBG AG (Thyssen-Bornemisza Group). La manovra ha portato all'avvio di una importante ristrutturazione aziendale, che ha, tra l'altro, disegnato il perimetro della supply chain aziendale, con la



Grazie alla riorganizzazione delle attività i chilometri percorsi in magazzino su base annua sono stati quasi dimezzati e, oggi, il magazzino lavora con tranquillità sulle date di fabbisogno della produzione, avendo eroso il backlog iniziale, preparandosi a nuove ottimizzazioni

creazione della “Business Unit New Valves”, cui fanno capo anche le funzioni di ingegneria, project management, acquisti e manufacturing. Proprio in questi confini si inserisce il progetto di integrazione logistica oggetto di questo articolo e quindi la partnership con Chimar, che ha convinto PetrolValves con la proposta di un piano di riorganizzazione a 360 gradi, focalizzato su tre ambiti complementari e interdipendenti tra di loro: gestione dei trasporti inbound, revisione e ottimizzazione dei flussi interni di magazzino e riprogettazione e fornitura degli imballi

“Il nuovo modello logistico” Carugi ne è convinto “basa la sua forza sul valore aggiunto creato dalle persone che ne fanno parte. Questa consapevolezza rappresenta il fattore comune alla base della collaborazione con Chimar, un’azienda che al pari di PetrolValves ha un DNA focalizzato sulla centralità delle persone e un’attenzione radicata ai valori sociali, come testimoniano le molte attività di sostegno e volontariato che la pandemia non ha fermato. In sintesi: entrambi siamo convinti che la riduzione del costo logistico sia un fattore centrale, ma di certo non il più importante.”

“Il nostro obiettivo” conferma Marco Arletti di Chimar “è quello di creare una logistica che serva al cliente e fondamentale è l’intesa sul “linguaggio” da adottare: nel caso di PetrolValves non si è trattato solo



Il nuovo sistema di gestione dei trasporti inbound avviato da Chimar ha consentito agli operatori di lavorare sulla pianificazione e non sulle urgenze e ha portato in azienda la cultura del trasporto FTL (Full Truck Load), con evidenti vantaggi in termini di razionalizzazione dei costi e aumento della sostenibilità

di definire i processi, ma di accompagnare e supportare le persone a un vero e proprio cambiamento culturale. Questo approccio porta benefici economici e di servizio al ciclo logistico e allo stesso tempo innesca il ciclo virtuoso della green economy attraverso la riduzione dei km percorsi, il minor spreco nell’utilizzo dei materiali di imballaggio e la centralità delle persone come fattore critico di successo.

“La scelta da parte di PetrolValves di un partner logistico strutturato” sottolinea Carugi “ha permesso di incrementare la catena dei valori aziendali: un elemento che ha agito da collante ed è stato l’acceleratore

di coesione tra le persone coinvolte nel progetto logistico che hanno dimostrato senso di appartenenza, di responsabilità e di collaborazione. La difficoltà del periodo di pandemia è stata colta come una opportunità di crescita, l’energia negativa è stata trasformata in una reazione positiva che i clienti hanno percepito fin dal primo momento, e che nel corso dell’anno è stata confermata con consegne puntuali ed in accordo ai loro fabbisogni.”

La gestione dei trasporti: dall’“as was” all’“as is”

Per capire appieno la portata del cambiamento, è necessario fare un passo indietro e vedere come erano

originariamente organizzati i processi. Mancando una funzione logistica strutturata, l’approvvigionamento delle materie prime presso i fornitori, una galassia di circa 300 aziende collocate in Centro – Nord Italia veniva avviata da enti intra-aziendali diversi. Poteva così accadere che, per esempio, gli expeditors (ossia le persone incaricate di organizzare le missioni di trasporto) di produzione e ufficio acquisti contattassero lo stesso vettore dando il via a due missioni di presa e consegna scollegate, generando ridondanze e contribuendo a creare un processo non ottimizzato: una sorta di “servizio taxi” che ignorava le regole di efficienza logistica. “Si lavorava principalmente sulle urgenze senza un coordinamento generale” conferma Carugi.

Il primo step di organizzazione ha quindi riguardato la creazione di una control tower, gestita da Chimar, che raccogliesse e razionalizzasse le richieste da inviare ai carriers, un totale di quattro operatori. “Il nostro obiettivo – sottolinea Roberto Venesia di Chimar – era di rendere omogeneo il processo, organizzando le richieste di trasporto con una comunicazione strutturata e soprattutto riuscendo ad aggregare i singoli transiti da e per i fornitori, permettendo di migliorare l’efficienza del servizio in termini di

Il partner logistico: Chimar

“Contribuire al successo dei clienti attraverso servizi di logistica integrata e packaging, proponendo soluzioni innovative e capacità organizzative capaci di creare valore ed eccellenza nei prodotti e servizi offerti, nel rispetto di clienti, collaboratori e ambiente” questa è la vision dichiarata di Chimar, azienda modenese nata come produttore di imballaggi industriali che oggi si presenta sul mercato come player logistico integrato, in grado di soddisfare le più disparate esigenze di gestione logistica, forte di 23 stabilimenti logistici/produttivi in sei regioni, oltre 10.000 modelli di imballo progettati ogni anno, un fatturato di circa 50 milioni di euro e oltre 400 collaboratori.



Marco Arletti

“La nostra proposta si articola in tre macro attività ben distinte e dipendenti tra di loro: progettazione e produzione di imballi, confezionamento e gestione della logistica di stabilimento e prodotti finiti” ci spiega Marco Arletti, al timone dell’azienda. Attenzione all’ambiente e alle persone è il filo conduttore che unisce i vari ambiti di azione: “sono convinto che le risorse umane siano la ricchezza maggiore di un’azienda, a cui spetta quindi il compito di investire nella loro valorizzazione.” Prossimità al cliente, ascolto delle sue esigenze e capacità di offrire una soluzione personalizzata sono le tre punte di un approccio che ha permesso all’azienda di crescere e consolidare la sua presenza in comparti industriali differenti e logisticamente sfidanti, con la proposta di soluzioni innovative sia dal punto di vista dei processi sia da quello dei sistemi. Maggiori informazioni: www.chimar.eu

Chimar all’Università

Tra i fiori all’occhiello di Chimar in direzione dell’innovazione e della formazione delle competenze, c’è la collaborazione instaurata con la cattedra di Logistica, presso la facoltà di Ingegneria Gestionale dell’Università di Bologna. “Una collaborazione iniziata quattro anni or sono – ci spiega l’amministratore delegato di Chimar Marco Arletti – sfociata nella sponsorizzazione di un dottorato di ricerca triennale e nella realizzazione di otto tesi di laurea (sei triennali e due magistrali) dedicate a progetti presso i nostri clienti, tra cui PetrolValves. Si tratta di un investimento importante che testimonia quanto crediamo nella formazione delle risorse e nello sviluppo delle competenze”

saturatione dei mezzi di trasporto e puntualità delle consegne”. A questo scopo è stata avviata una minuziosa raccolta dati e analisi sulle tratte, sui fornitori e sulle tipologie di materiali che hanno, in prima battuta, abilitato Chimar a una gestione ottimizzata e senza ridondanze delle richieste di trasporto emesse dagli expeditors PetrolValves e, in un secondo momento, fornito le informazioni necessarie all’implementazione di un portale, Chitrack (vedi box), che ha automatizzato e digitalizzato la gestione dei trasporti. Il tool richiesto da PetrolValves doveva consentire una tracciatura puntuale delle consegne, avere un’unica fonte dati e soprattutto fissare preventivamente le tratte percorse dai vettori con tempi di transito ed esecuzione del servizio. La piattaforma, sviluppata da Chimar con la softwarehouse Alfaproject.net (vedi box) e attivata a giugno 2020, è stata completamente personalizzata sulle esigenze di PetrolValves e agisce da collettore delle richieste inserite dagli operatori selezionando le op-

zioni già mappate a sistema circa le caratteristiche del prodotto, il luogo di presa e di consegna. Il cutoff è fissato alle ore 15,00 e, nel giro di un’ora, il sistema elabora le tratte e consente a Chimar di trasferire le richieste di trasporto per il giorno successivo ai vettori che, una volta eseguita la missione, chiuderanno il processo con l’invio telematico di tutta la documentazione relativa. “Da marzo a novembre 2020 – sottolinea Carugi – nel nuovo assetto sono stati percorsi circa 250.000 km con un aumento dell’efficienza di almeno il 10%. Il sistema ci ha consentito inoltre di velocizzare il servizio e, nel contempo, di strutturare un vero e proprio processo inbound”. Un dato è emblematico: se prima l’89% delle richieste di trasporto erano giorno su giorno, oggi le urgenze di questo tipo sono scese a un fisiologico 13%. “Il nuovo sistema – sottolinea Venesia – ha consentito agli operatori di lavorare sulla pianificazione e non sulle urgenze e ha portato in azienda la cultura del trasporto FTL (Full

Chimar e Alfaproject.net

Il portale CHITRACK, come pure il WMS che sarà prossimamente implementato da PetrolValves sono il risultato della partnership tra Chimar e la softwarehouse Alfaproject.net, finalizzata ad offrire alle aziende manifatturiere una soluzione integrata che favorisca l’ottimizzazione e la digitalizzazione della logistica industriale. La collaborazione nasce infatti per integrare l’outsourcing strategico dei servizi logistici in house (inbound, asservimento produzione, fine linea ed outbound) offerti da Chimar con le soluzioni digitali per gestire i processi logistici di ALFAPROJECT.NET. Benefici per il mercato: un team integrato a supporto del cliente per ottimizzare e semplificare i processi logistici di stabilimento, una supply chain digitale per monitorare e controllare in tempo reale i processi operativi.

I risultati raggiunti

- ✓ **Inbound:** Razionalizzazione delle tratte, introduzione del concetto FTL (full truck load), utilizzo di una piattaforma digitale al fine di avere una comunicazione strutturata e controllata, processi stabili e tracciati con una produttività migliorata del 10% vs 2019. Riduzione del 70% delle richieste urgenti/spot. Km percorsi totali 360.000, su base annua Quintali trasportati 178.2246.
- ✓ **Magazzino:** Efficienza nella gestione degli spazi, suddivisi per materiale grezzo, conto lavoro e prodotti finiti. Riduzione ed eliminazione del backlog in relazione alle date di fabbisogno dei kit di montaggio valvole. Riduzione lead time di arrivo/ricezione del materiale: da 5 giorni a 2 giorni. Put away/Ubicazione: da 1 mese rispetto alla ricezione del materiale a 3 giorni attuali.
- ✓ **Spedizioni e Sicurezza:** Imballi standard, pre-design e configurazione delle casse direttamente da disegno delle valvole riducendo quindi il numero di imballi e ottimizzando il processo il collettamento e la spedizione verso il cliente. Implementazione di cinghie per lo stivaggio su base di legno delle valvole aumentando i livelli di sicurezza durante la movimentazione. Sensibile riduzione dell'utilizzo di fissaggi con chiodo aumentando quindi la sicurezza degli operatori. Sostanziali miglioramenti della puntualità nella consegna delle valvole. Numero valvole imballate +35% rispetto al 2019. Saving del 10% sul costo dei trasporti.

Truck Load), con evidenti vantaggi in termini di razionalizzazione dei costi e aumento della sostenibilità. Inoltre, i dati raccolti costituiscono oggi una preziosa base di partenza su cui ragionare nuove e future ottimizzazioni che riguarderanno, soprattutto, le fasi di ritiro del materiale.”

Nonostante le restrizioni del periodo, Chimar ha affiancato PetrolValves in ogni fase del processo di implementazione della piattaforma, offrendo supporto e formazione alle risorse coinvolte nel cambiamento che oggi, come conferma Carugi con soddisfazione, sono i primi sponsor del sistema.

Fase 2: ottimizzazione in magazzino

Il secondo ambito di intervento ha riguardato la riorganizzazione dei flussi interni nel magazzino di Castellanza, dove sono ricevuti, controllati e messi a stock i semilavorati e le materie prime in arrivo dai fornitori, che vanno ad alimentare le diverse linee di produzione, adiacenti al deposito.



La nuova configurazione degli imballi è stata ingegnerizzata da Chimar per garantire gli stessi standard di protezione e sicurezza delle valvole, con una particolare attenzione al fattore “green” utilizzando meno materia prima

migliorativi, oggetto di due tesi di laurea discusse a dicembre 2020 (con votazione, per la cronaca di 108/110 e 110/110!).

“Il progetto ha avuto la durata di cinque mesi, è stata applicata una metodologia definita di “inseguimento dei materiali”, sono stati analizzati circa 350.000 record, è stata effettuata la mappatura qualitativa di tutte le aree di produzione e in particolare è stata eseguita una georeferenziazione delle ubicazioni di magazzino e lo stoccaggio dei materiali grezzi. Un lavoro complesso che ci ha permesso di rivedere in modo sostanziale la disposizione del flusso di magazzino e di migliorare sensibilmente le performance di ricezione/ubicazione e prelievo dei materiali” spiega Carugi, che sintetizza in questo modo il risultato ottenuto: “I nostri operatori, forti di know how e competenze maturate in anni di lavoro, erano come macchine di Formula Uno, ora gli è stata fornita una pista su cui correre.”

Tutto sotto controllo con Chitrack

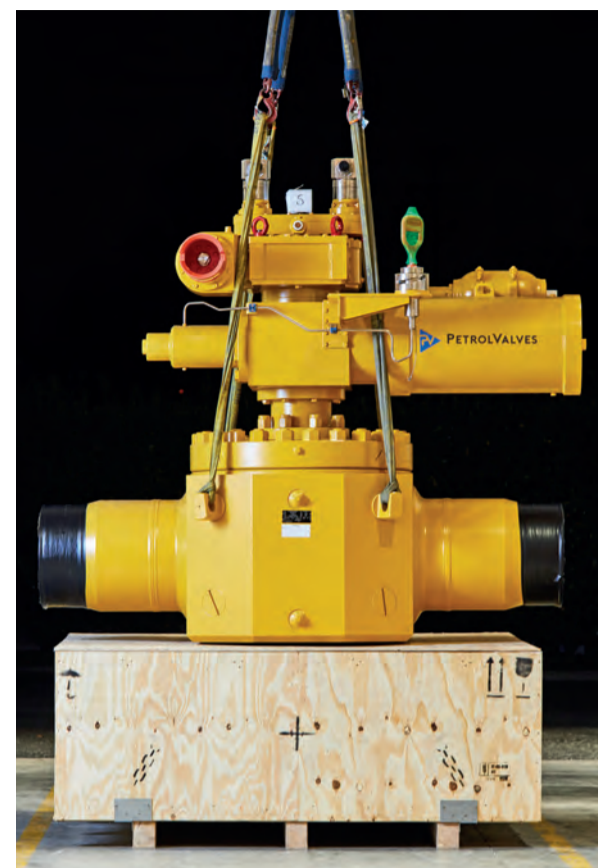
CHITRACK è il portale targato Chimar per la gestione dei trasporti, che razionalizza i viaggi in relazione alle destinazioni e ai volumi di merce da consegnare, migliorando il coefficiente di saturazione. Il portale ottimizza il numero dei viaggi in base alla tratta da percorrere e alla tipologia di mezzo utilizzato. La digitalizzazione del processo riduce il rischio di perdita di dati e assicura la completa tracciabilità di ogni fase e la governance in tempo reale mettendo in condizione il gestore di prendere decisioni tempestive e corrette.

L'obiettivo era quello di migliorare il livello di servizio offerto ai clienti interni, ossia i reparti di produzione. Il 23 giugno, subito dopo l'implementazione della piattaforma di gestione dei trasporti, PetrolValves è partita con il kick-off del progetto sviluppato da Chimar in collaborazione con l'Università di Bologna, che ha previsto il coinvolgimento di due studenti di laurea magistrale (vedi box) i quali si sono impegnati per mesi nella raccolta e analisi dei dati e quindi nella successiva elaborazione di possibili modelli operativi

Il nuovo modello, attivo dall'inizio di ottobre, ha portato alla variazione dell'organigramma del magazzino che vede oggi le risorse divise in due team che gestiscono “a staffetta” le attività di ricezione, controllo e messa a stock del materiale, da un lato, e il picking e il kitting dall'altro.

I kit, in particolare, composti da un numero variabile di elementi tra componenti e materie prime, sono un elemento chiave del processo produttivo di PetrolValves e vengono consegnati alle linee in modalità just in time. “Grazie alla riorganizzazione delle attività i chilometri percorsi in magazzino su base annua sono stati quasi dimezzati e, oggi, il magazzino lavora con tranquillità sulle date di fabbisogno della produzione, avendo eroso il backlog iniziale, preparandosi a nuove ottimizzazioni”.

Tra i progetti da affrontare nel prossimo futuro, entro la fine del 2021, l'implementazione di un WMS specifico per la gestione dei materiali, sempre fornito da Alfaproject.net (attualmente le transazioni fisiche vengono infatti tracciate su sistema Microsoft D365), includendo anche l'attuale piattaforma dei trasporti, con l'obiettivo di tracciare i materiali dal magazzino dei fornitori fino al magazzino PetrolValves. “Questo tool ci permetterà di operare con



Enabling your energy flow è il motto di PetrolValves, azienda lombarda (l'headquarter è a Castellanza, in provincia di Varese) leader di settore nel campo della produzione di valvole per l'industria dell'energia e Oil & Gas

una metodologia più moderna e più puntuale e veloce eliminando i documenti cartacei. Lo scopo primario è quello di ottenere i materiali già cartellinati dal fornitore con tutti i riferimenti PetrolValves in modo da velocizzare le operazioni di magazzino e ridurre ulteriormente i lead time delle singole fasi. Sicuramente un tool digitale ci potrà garantire una migliore tracciabilità del prodotto elevando i nostri standard di qualità sia interni che verso i clienti finali, costituendo una base per creare la fabbrica del futuro.”

Fase tre: ottimizzazione degli imballi

Le valvole di ogni dimensione che escono dallo stabilimento di Castellanza, raggiungono i clienti in tutto il mondo in imballi studiati nel dettaglio per garantire la massima protezione e sicurezza del trasporto. Il processo di imballaggio viene eseguito nel magazzino outbound dedicato, che si trova a poche centinaia di metri dallo stabilimento produttivo: un deposito luminosissimo e ordinato, che colpisce per l'odore di legno che vi si respira. Chimar, il cui core business originario è proprio quello della progettazione e creazione degli imballaggi industriali, in questi mesi si è impegnata nell'ottimizzazione della situazione esistente in direzione della sostenibilità di prodotti e processi, con l'adozione di soluzioni sempre più green.

“La situazione pregressa era già ben organizzata e abbiamo proposto delle modifiche strutturali alle normative interne, riguardando la costruzione degli imballi e introducendo nuove tipologie di materiali. Una mossa che ha portato a un risparmio di legno del 13% rispetto all'assetto precedente” spiega Venesia. Questa

nuova configurazione è stata ingegnerizzata per garantire gli stessi standard di protezione e sicurezza delle valvole, con una particolare attenzione al fattore “green” utilizzando meno materia prima. Per il futuro, conferma Carugi, l'obiettivo è quello di fare ancora di più: “Ci sono delle regole ma possono essere cambiate, cercheremo di ridurre sempre di più il consumo di legname, sensibilizzando i clienti sui vantaggi dell'utilizzo di imballi uniformati secondo standard condivisi di sostenibilità, rispetto alle soluzioni personalizzate a cui sono abituati. Il 2020 è stata una corsa intensa che ci ha fatto segnare molti traguardi, ma che è appena cominciata. Il risultato più importante? Aver creato una funzione logistica riconosciuta in azienda come un modello a cui rivolgersi. L'introduzione di Chimar come partner logistico e la forte ricettività da parte del gruppo PetrolValves a crescere e migliorare, hanno innescato un processo di cambiamento che ha permesso di costruire un modello solido e con regole chiare, rispetto ad una situazione precedente in cui, pur essendoci le conoscenze dei singoli, necessitava di spunti miglioramento per supportare la produzione e spedizione delle valvole. Il metodo, il rigore e la collaborazione alla base della partnership hanno permesso alla Logistica di diventare parte attiva all'interno dell'azienda riuscendo quindi a dare valore aggiunto alla filiera produttiva e permettendo ai nostri team di lavorare meglio insieme”. E il processo di cambiamento è solo all'inizio perché questa iniziativa rientra nel programma di investimenti volto a consolidare ulteriormente il posizionamento industriale di PetrolValves Group nel mercato di riferimento. ■